

كراس ليبسور

Cahier du LIPSOR

الاستشراف الاستراتيجي

المشاكل والمناهج

LA PROSPECTIVE

ميشال غودي

قيس الهمامي

الكراس رقم 20

Le Cercle des Entrepreneurs du Futur



FEDERATION
SYNTEC



الاستشراف الاستراتيجي

المشاكل والمناهج

ميشال غودي

قيس الهمامي

الكراس رقم 20

تنبيه :

يمثل هذا الكراس الطبعة السادسة من عمل دشن سنة 1990 ويهدف إلى مصاحبة متن الاستشراف الاستراتيجي (Godet, 2001) وذلك بتوفير تأليفية يسيرة التملك وسريته.

وقد أدمجت هذه الطبعة المزيّدة والمنقّحة على وجه الخصوص التطبيقات التي تم تطويرها في سنة 2005 من قبل المخبر وشركائه، في إطار مركز مقاولي المستقبل، كما أدمج بيبليوغرافيا مزيّدة ومنقّحة.

ميشال غودي [Michel Godet] هو أستاذ بالمعهد الوطني للفنون والحرف (باريس)، وهو صاحب كرسي الاستشراف الصناعي ومؤلف **صدمة 2006 :** **الديمغرافيا، والنموّ والتشغيل** (نشر أوديل جاكوب، الطبعة الثانية، 2005). وهو كذلك عضو مجلس التحليل الاقتصادي (CAE) لدى الوزير الأول، وعضو أكاديمية التكنولوجيات..

اما قيس الهمامي [Kais Hammami] فهو باحث مشارك في مخبر البحث في الاستشراف و الاستراتيجيا و التنظيم ليسور (LIPSOR) التابع لل CNAM (باريس)،

كما انه كاتب عام مساعد للمعهد الاروبي للاستشراف الإقليمي (CEPT / DIACT/ استاذ ضيف.....

Kais.hammami@laprospective.fr

www.laprospective.fr

الفهرس

5	1	الصرامة من أجل عدم انضباط فكري
7	1.1	التخطيط والاستشراف والاستراتيجيا : ما الفرق ؟
10		الاستعمال المفرط للفظة الاستراتيجي
12		من رغبات الاستشراف إلى حقائق الاستراتيجية.
14		مسائل الاستشراف الاستراتيجي الخمس الأساسية.
15		المواقف الخمس الممكنة تجاه المستقبل
17	1.2	خمسة أفكار مفاتيح للاستشراف
17		العالم يتغير لكن المشاكل تبقى.
18		فاعلون مفاتيح في نقاط التفرع
19		كفى تعقيدا للمركب.
19		طرح الأسئلة الجيدة و الاحتراس من الأفكار المسبقة.
21		من الاستباق إلى العمل بالتملك.
22	1.3	مناهج الاستشراف الاستراتيجي
22		حلم المسمار و خطر المطرقة.
24		التخطيط الاستراتيجي بالسيناريوهات.
30		أمثلة من تطبيقات عارضة
36	1.4	في حسن استعمال المناهج
37		السيناريوهات : التقاليد والإفراطات
42		أدوات بسيطة وقابلة للتملك: ورشات الاستشراف الاستراتيجي

45	1.5	الاستشراف الاستراتيجي والأقاليم : بعض التوصيات
46		التدبير الإقليمي وتأويلاته باللغة الهشاشة
48		عدد مفرط من السيناريوهات و مشاريع محلية غير كافية.
50	1.6	طريق جديدة : المستقبل المشترك صلب مسلك
51	2	من مشاكل الاستشراف الاستراتيجي إلى مناهجه.
53	2.1	إطلاق مجمل المسار وتمثيله
53		طريقة السيناريوهات :
58		ورشات الاستشراف الاستراتيجي
62	2.2	إنجاز التشخيص الكامل للمؤسسة أمام محيطها.
62		أشجار الكفاءات.
66		مناهج التحليل الاستراتيجي وأدواته
67		التشخيص الاستراتيجي
73	2.3	تحديد لمتغيرات المفاتيح
79	2.4	تحليل تدخلات الفاعلين
83	2.5	مسح حقل الممكنات والحد من الارتباب
83		التحليل المرفولوجي
86		منهج دلفي
88		معداد رانيي
90		منهج للآثار المتقاطعة الاحتمالية : [سميك-بروب-إكسبار]
94	2.6	تقييم الاختيارات والخيارات الاستراتيجية
94		أشجار الواجهة
97		مولتيبول

1 - الصّرامة من أجل عدم انضباط فكري.

العمل دون هدف لا معنى له، و الاستباق [anticipation] يولّد العمل. هكذا إذن يقترن الاستشراف بالاستراتيجيا، في الغالب، اقترانا لا ينفصم ؛ و منه عبارة الاستشراف الاستراتيجي. ولكنّ تعقيد المسائل و ضرورة طرحها جماعيا، تفرض علينا استعمال طرق صارمة و مُشارَكِيَّة [Participatives] ، بقدر الإمكان، حتى يُعترف بها و تُقبل حلولها، دون أن ننسى، بطبيعة الحال، حدود الصياغة الصّورية [formalisation] لأنّ النَّاس يحكمهم كذلك الحدس والأهواء. إنّ النماذج هي ابتكارات للفكر يصوّر بها عالما لن يقبل أبدا أن يسجن في قفص المعادلات. وحبذا ذلك، فمن دون هذه الحرية ستكون الإرادة، التي تحركها الرغبة، دون أمل. تلك هي القناعة التي تحرّكنا: أن نستعمل كل موارد العقل، مع معرفة حدوده و كذلك فضائله. فلا وجود لتقابل، بل ثمة تكامل، بين الحدس [intuition] والعقل. و حتى يظل الاستشراف عدم انضباط فكري خصبا وذا مصداقية، فإنه في حاجة إلى الصّرامة.

إن سجل الأفكار حول التغيير و دور البشر و المنظمات و فائدة المناهج مزدحم بعدد من الأسئلة المتواترة التي تطفو من جديد مهما كانت الحجج المقدمة. تلك مثلا حال الاختلاف و الروابط بين مفاهيم الاستشراف والتخطيط و الاستراتيجيا، و مفاهيم فائدة ترجيح احتمال السيناريوهات، وتعقيد المركب و استعمال الأدوات التي أثبتت جدواها في استشراف المؤسسات في ميادين أخرى كالاستشراف الإقليمي [territoriale]. و عن كلّ هذه الأسئلة، فإن التجربة التي تراكمت منذ ثلاثين سنة عما قريب، بمناسبة عدة مئات من التدخلات في المؤسسات و في الميدان، تمكننا من أن نقدم أجوبة واضحة، على الأقل في أذهاننا.

و مهما يكن من أمر فإن الاستشراف يمثل حقّا استباقا يستعد للفعل [préactive] ويستحدث الفعل [proactive]، ينير العمل الحاضر على ضوء المستقبلات الممكنة والمأمولة. فأن انتهاء التغييرات المتوقعة لا يمنع من أن نعمل على إحداث التغييرات المأمولة.

و بمنطق المثلث الإغريقي¹ ، فإن أزرق الاستباق لا يمكنه أن يتغير إلى أخضر العمل إلا بأصفر التملك من قبل الفاعلين المعنيين.

و هنا يبرز خطآن متناظران يجب اجتنبهما. فالأول يكمن في التفكير من فوق، صعبة خبراء في خدمة عمل الأمير مع إهمال التملك. و إنها لفكرة سيئة أن نريد فرض فكرة جيدة. و الخطأ الثاني يتمثل في طرد الخبراء و المادة الزرقاء للخبرات من أجل إعطاء الكلمة للشعب و تمييز المادة الصفراء لإجماعات الحاضر. ذلك أنه بدون استشراف معرفي، فإن الاستشراف المشاركي [prospective participative] يدور في فراغ وفي حلقة مفرغة حول الحاضر. إن الحلم الإجماعي للأجيال الحاضرة هو غالبا اتفاق وقفي لا يؤدي إلى أيّ تغيير، فننقل للأجيال المقبلة وزر عدم مسؤولياتنا الجماعية. و مثل هذا الاستشراف رغم أنه مشاركي، فهو يتناقض مع عين تعريف التنمية المستدامة [développement durable]. فهو يكرس انتصار الأنانيات الفردية قصيرة المدى (إن التفاوتات التي لا نغتم منها شيئا هي وحدها الظالمة) على حساب المصالح الجماعية طويلة المدى. إن القرارات الجريئة التي يجب اتخاذها تجاه المستقبل نادرا ما تكون إجماعية، و إذا لزم أن يكون الاستشراف مشاركيا فإن الاستراتيجية المستلهمة منه تعود للممثلين المنتخبين فيحق لهم أن يظهروا من العزم و الجرأة ما يكفي لتفادي فخ الديماغوجيا المشاركة.

لنعد إلى منابع الاستشراف. فقد كان غاستون بارجي [Gaston Berger] يقول إننا مع الاستشراف لا بدّ أن "ننظر نظرا بعيدا وفسيحاً وعميقاً، وأن نفكر في الإنسان و أن نجازف" (بارجي 1959). و قد ناضلنا منذ السبعينات في رحاب Futuribles حتى نضيف ثلاثة خاصيات أهملها رواد مقربون من الأمراء في مجتمع يعقوبي و هي : أن ننظر بطريقة مختلفة (أن نحذر الأفكار المسبقة)، أن ننظر معا (التملك) و أن نستعمل مناهج صارمة مشاركية بقدر الإمكان حتى نقلص [قدر الإمكان] من اللاتماسكات [incohérences] الجماعية التي لا مفرّ منها.

¹ لقد خطرت ببالنا هذه العلاقة الثلاثية بين الاستباق والتملك والفعل منذ 1984، بعيد عملية Midès لدى رونو (Godet, 2001).

إنّ البشر متعطّشون للمستقبل أي للأمل، و إنّ هذه الحاجة الجماعية لتعبّر عن نفسها أحسن لو وقع توجيهها وفق مناهج. و مثال الاستشراف الإقليمي لبلاد الباسك 2010 هو نموذجي من عدة أوجه (موسلي[Mousli]،2004). فلقد انطلق سنة 1992 بدعم من الـ Datar و بمساهمة من قوى الإقليم الحية بورشات استشراف جمعت أكثر من مئة شخص لمدة يومين في سان بالي[St Palais] (و هم منتخبون ومسؤولون اقتصاديون و جامعيون....). و قد أفضت هذه الأشغال إلى نشر صفحات كاملة في الصحيفة اليومية الجهوية Sud-Ouest وتواصلت لسنتين تقريبا. لقد وقع إنجاز تحليل هيكلي و بلورة سيناريوهات. إنّ هذا السياق من الانخراط الجماعي أدى إلى مخطط تطور الإقليم وهو يمثل اليوم مرجعا.

1-1 التخطيط ، الاستشراف و الاستراتيجية: ما الفرق ؟

إنّ مفاهيم الاستشراف و الاستراتيجية و التخطيط هي في الممارسة شديدة الترابط، فكل واحد منها يستدعي الآخرين و يمازجهما : سيتحدثون عن التخطيط الاستراتيجي و عن الإدارة و الاستشراف الاستراتيجي. و تحيل كل واحدة من هذه المقاربات على مرجعية من التعريفات و المسائل و المناهج التي زاد في عدم ترسخ خصوصيتها أنّ معجمها لم يستقر.

فكيف يمكننا أن نستدل هاهنا على طريقنا ؟ ألا يوجد تقارب كبير بين كل هذه المقاربات؟ ألم نجتمع، تجاه المسائل الملموسة، سلسلة من المناهج التي تزداد فائدتها بقدر ما نعرف حدودها ؟ إنّنا نجيب على هذه الأسئلة دون تردد. فمن المؤكد أنه ثمة علة أدوات تحليل استشرافي و استراتيجي، ويخطئ ذوو الفطنة من المسيرين إذا هم حرموا أنفسهم منها، فهي تمكننا هكذا من أن نخترع لغة مشتركة و أن نضاعف قوة الفكر الجماعي مع الحد مما لا مناص منه من مراوغاتها. إلا أنه يتعين علينا لهذا الغرض أن نعود إلى المفاهيم الأساسية و إلى تاريخها.

إنّ على قران الاستشراف و الاستراتيجية حتى يكون قرانا حصبا أي حمّالا للأمل، أن يتجسد في الواقع اليومي و أن يفضي عبر التملك (تملك كلّ الفاعلين الذين يهمهم

الأمر من أعلى السلم إلى أسفله) إلى تعبئة حقيقية للفكر الجماعي. ولئن كان اللقاء بين الاستشراف و الاستراتيجية حتميا، فإنه لم يرفع مع ذلك خلط الأجناس و المفاهيم. و هذه الأخيرة أقرب بكثير من بعضها البعض مما يُعتقد عامة. فتعريف التخطيط الذي يقترحه آكوف [Ackoff] (1973) على أنه "تصوّر مستقبل مرغوب و كذلك تصور الوسائل الفعلية التي تؤدي إليه" لا يختلف في شيء عن التعريف الذي نقتصره للاستشراف، حيث يُخصب الحلم الواقع و حيث تكون الرغبة قوة إنتاج للمستقبل وحيث ينير الاستباق مرحلي تهئية ظروف الفعل (préactivité) واستحدثاته (proactivité).

إنّ موضوعات التسيير تتوالى مشتركة في نقطة ملازمة لها. و هي أن تحفز الناس بتحديات جديدة علما وأن عملية انخراطهم هي الهدف المنشود، وأننا نحصل هذا الهدف بنجاح أو بدون نجاح. وإنما في هذا الاتجاه يمكن للتحليلات الاستراتيجية التي تتقاسمها عدة أطراف أن تنتج تأليفية الالتزام الجماعي، على عكس ما يقدمه هانري منتسبارغ [Henry Mintzberg] (1994). فالأصعب ليس أن نقوم بالخيارات الجيدة بل أن نتأكد من أننا توفقنا في جعل كل فرد يطرح على نفسه الأسئلة الصحيحة. إن حذق طرح المشكل وتقاسمه جماعيا من قبل المعنيين به يعني تقريبا أن المشكل قد حلّ بعد. أليس هذا ما يعنيه ميشال كروزبي [Micher Crozier] عندما يعلن: "المشكل، هو المشكل".

إن الإرث المراكم في التحليل الاستراتيجي ضخم. لذلك مثلا يظهر التحليل الكلاسيكي القائم على مفاهيم التهديدات و الفرص المتأتية من المحيط عامة، أنه لا يمكننا أن تكتفي، باسم قابلية الربح على المدى القريب، بمجرد تحليل المحيط التنافسي مثلما يمكن أن نظنّ عند قراءة أعمال ميخائيل بورتي الأولى.

إن الشكوك العديدة التي باتت تثقل السياق العام، ولاسيما على المدى الطويل، تبين الفائدة من بناء السيناريوهات الإجمالية لتتوير انتقاء الخيارات الاستراتيجية ولضمان دوام التطور.

إن سوق الأفكار التسييرية [idées managériales] و الاستراتيجية تتسم بالهيمنة الساحقة للمقاربات والأدوات التي وقع تصميمها ما وراء الأطلسي. ومع ذلك فإنّ عدة

مؤسسات أمريكية كانت ضحية مقاربات قامت على الـ strategic business units. إنَّ الزوال النسبي بل المطلق لطبقات كاملة من الصناعة الأمريكية ما بين الستينيات إلى الثمانينيات، بالمقارنة مع أوروبا و اليابان، تمنع حسب مارك جيحي (1998) من الحديث عن مقارنة أمريكية كلاسيكية: "إنَّ نهضة التسعينات تحققت من خلال تحاليل مثل 'Made in America' تأثرت على وجه الدقة بالنماذج الأجنبية " من أجل إعادة اكتشاف فضائل التموقع بالنسبة للذين هم الأفضل (benchmarking) وفش العمليات والأنظمة المتنافخة واستئنافها من الصفر (reengineering) وإعادة التركيز على المهن القاعدية (downsizing) والتجديد من خلال الكفاءات الكبرى للمؤسسة.

ذلك هو عين ما يقدمه هامل (2005) لشرح الفرق بين المؤسسات التي تكسب وتلك التي تخسر. "لقد فرضت الخلاصة نفسها : فبعض فرق التسيير تحلت بكل بساطة بأكثر بعد نظر من أخرى. لقد تمكنت بعض هذه الفرق من تصور منتجات وخدمات و قطاعات عمل كاملة لم تكن موجودة بعد ومن استعجال ولادتها. ومن الواضح أنها لم تكن تخصص كثيرا من الوقت للاهتمام بتموقع مؤسستها في الفضاءات التنافسية القائمة، لأنها قد شرعت بعد في خلق فضاءات جديدة. أما الشركات الأخرى - البطّاءة - فقد كانت تهتم بالمحافظة على الماضي أكثر من غزو المستقبل." فلنسجل في الأثناء هذه التناظرات : فالاستراتيجيا تتحدث عن بعد النظر و التجديد و الاستشراف يتحدث على هيئة ظروف الفعل و عن استحداث الفعل، ولكن المقصود هو الشيء نفسه.

ذلك هو بلا ريب ما جعل عبارة الاستشراف الاستراتيجي تنتشر منذ نهاية الثمانينيات. فكيف يمكن أن نتخيل الفعل استراتيجي من دون أن "يكون لنا بعد النظر و سعته و عمقه و أن نجازف و أن نفكر في الإنسان" مثلما يفعل الاستشراف حسب غاستون بارجي (1959)؟ طبعاً لا. و على العكس من ذلك "فالنظر إلى المستقبل يقلب الحاضر " حسب غاستون بارجي. و هكذا فالاستباق يستدعي على العمل. و فيما يخصنا نحن، فإن المسألة واضحة، فالاستشراف استراتيجي في الغالب، إن لم يكن بانعكاساته فعلى الأقل بمقاصده، و الاستراتيجيا تستدعي الاستشراف و لو لمجرد توضيح الخيارات التي تلزم المستقبل.

الاستعمال المفرط للفظه الاستراتيجي

إن عظمة التخطيط الاستراتيجي و انحطاطه لم ينفكا يشغلان كل لسان. وإن حسن بخت هنري منتسبارغ هو مؤكد مادام هذا الغصن ينبت من جديد كلما قطعناه و ذلك بسبب استقلال مكوناته: "ويمكن لمنظمة ما أن تخطط (أي أن تأخذ المستقبل بعين الاعتبار) من دون أن تلتزم بتخطيط (أي بإجراء شكلي) حتى و لو أنتجت مخططات (نوايا صريحة)". و في الواقع فإن الطريقة التي تم بها إجراء التخطيط هي موضوع الخلاف أكثر من التخطيط نفسه. إن زرع التخطيط الاستراتيجي لا يمكن أن يثبت إلا إذا ما أدمج المنظمات المعنية ثقافة و هوية. إن رافعات التنمية [leviers de développement] ليست عقلانية فحسب، بل هي كذلك انفعالية وسلوكية. من هنا فكرة التسيير الاستراتيجي وهذا أقرب إلى الحشو، مادام التسيير عند بوايي و إيكلي [Boyer et Equilbey] (1990) "هو فن جعل التنظيم في خدمة الاستراتيجية". لكن التسيير لا يمثل في ذاته استراتيجيا. فالاستراتيجيا تكيف التسيير ولكنها تفترض كذلك أهدافا وتكتيكات مضافة (القرارات العارضة). إنه حقا لمن الصعب أن نفهم ما يحدث حقا عندما يرفض كتاب في جدية منتسبارغ هذه التمييزات، مستشهدا خاصة برومالت [Rumelt]: "إن تكتيك شخص يمثل استراتيجية شخص آخر". ثم إنهم يكتفون بأن يستعملوا بغير حدّ "عبارة استراتيجي كنعت لتخصيص شيء ما مهمّ نسبيا". يظهر إذن أنه حان الوقت لتوضيح هذه المفاهيم حتى نتجنب إعطاء معان مختلفة لنفس الكلمات و استعمال كلمات مختلفة جدا للعبارة عن نفس الشيء.

وعند مؤلفين كلاسيكيين مثل لوسيان بواربي [Lucien Poirier] (1987) وإيغور أنصوف [Igor Ansoff] (1989) فإن مفهوم الاستراتيجية يحيلنا على تأثير المنظمة على محيطها وعلى التفكير في هذا التأثير. و بكل بساطة فإن لوسيان بواربي يتحدث عن "استراتيجية استشرافية". والمفهومان مختلفان لكنهما غالبا ما يصطحبان. ولكن بعض المؤلفين مثل فابريس روبلات [Fabrice Roubelat] (1996) يقولون بأنه ثمة استشرافات استراتيجية و أخرى غير استشرافية. و يركز هذا الأخير خاصة على ملاحظة

جاك ليسورن [Jacques Lesourne]² (1994) ليقول إن "القرار الاستراتيجي هو إما ذلك الذي يحدث لامعكوسية لكامل المنظمة أو أنه هو الذي يستبق تطورا لحيطه يمكنه أن يحدث مثل هذه اللامعكوسية".

فالقرار الاستراتيجي يمكن أن يكون إذا، حسب جاك ليسورن ذلك الذي يحتمل أن "يضع المنظمة موضع السؤال في وجودها و في استقلالها وفي مهماتها و في حقل أنشطتها الأساسية". إننا ندرك أنه يوجد بالنسبة إلى منظمة ما و حسب هذا التعريف، تفكرات استشرافية ذات مدى عام لا تكتسي أي صفة استراتيجية (غير قابلة للتراجع) بالنسبة إلى الفاعل الذي يقودها. و هذه التعريفات الصارمة لها ميزة إزالة استبعاد إنزال كلمة استراتيجي في نعت كل ما يبدو هاما. ولكن الحذر والعقل السليم يلزماننا بأن لا نحصر الاستشراف في التساؤل حول ما يتهدد من الانقطاع ولا أن نقصر الاستراتيجيا على القرارات ذات الصبغة اللاتراجعية بالنسبة إلى المنظمات. فالحدود مبهمة لا يمكن تجسيمها. و ينطبق ذلك خاصة على القرارات التي كان يقول جاك ليسورن بخصوصها³ "إن القرارات الكبرى نادرا ما تُتخذ. إذ يتناقض احتمالها شيئا فشيئا على قدر تراكم القرارات الصغيرة".

إطار-1- بعض الكلمات المفاتيح للاستشراف و الاستراتيجيا.

- الاستشراف:

استباق لتنوير الفعل. يتعلق "عدم الانضباط الفكري" هذا (بيار ماسي [Pierre Massé]) بـ "بعد النظر و سعته و عمقه" (غاستون بارجي)، ولكن كذلك بالنظر بوجه آخر (تجديد) و معا (تملك). فالنظرة الإجمالية والإرادية و طويلة المدى هي ضرورية لمنح معنى للعمل.

- التوقع:

هو تقدير للمستقبل مصحوب بقدر من الثقة.

² "إن مفهوم الاستراتيجيا . . . هو بالنظر إلى كل تنظيم مفهوم غير قابل للفصل عن مفهوم عدم قابلية التراجع

الكبير"

³ ضمن محاضرة ألقيت بالمعهد في 1982.

- التخطيط:

"يتمثل التخطيط في تصور مستقبل منشود و كذلك في تصور الوسائل الفعلية لإدراكه"(ر.ل.أكوف).

- الاستراتيجية:

هي مجموعة قواعد السيرة التي لفاعل فتمكنه من بلوغ أهدافه ومشروعه.

- الخطة(الخطط):

و هي تقريبا في صيغة الجمع دائما، بما أنها تخص السبل و الوسائل لبلوغ أهداف الاستراتيجية بحسب الظروف.

- التخطيط الاستراتيجي:

هو مفهوم ظهر في نهاية الستينات (إيغور أنصوف) ليبين أنه على تخطيط المؤسسة أن يعتبر أكثر فأكثر اضطرابات المحيط (المسمى استراتيجيا) وأن يكيف أهدافه حسب ذلك.

- التسيير الاستراتيجي:

هو مفهوم أطلق في أواسط السبعينات، و دائما من قبل إيغور أنصوف، لتصدير الشروط التي تمكن الهياكل و المنظمات من التأقلم في عالم أكثر فأكثر اضطرابا.

- الاستشراف الاستراتيجي:

هو مفهوم التسعينات حيث وضع استباق الاستشراف في خدمة العمل الاستراتيجي و مشروع المؤسسة.

ليس الاستشراف بالنسبة إلى منظّمة ما، عمل إحسان، ولكنه تفكير يرمي إلى تنوير الفعل و خاصّة ذلك الذي يكتسي صبغة استراتيجية.

من رغبات الاستشراف إلى حقائق الاستراتيجية.

إنه لمن المغري دائما أن نتوهم أن رغباتنا هي الواقع. ولكنّ ليس لأنّ بعض تصورات المستقبل أو بعض السيناريوهات تبدو مرغوبة فيجب تقرير الخيارات والمشروع الاستراتيجي للمنظمة بحسب هذا التّصور المستحدث للفعل فقط . ويجب أن نكون كذلك مهيين للفعل وأن نتهيأ للتغيرات المنتظرة في المحيط المستقبلي للمنظمة.

إن كلّ السيناريوهات الممكنة ليست محتملة و لا محبّذة بنفس القدر. ولا بدّ من التمييز بين سيناريوهات المحيط العام واستراتيجيات الفاعلين. لذلك أفضى نجاح كلمة سيناريو إلى بعض التجاوزات و إلى تخليط مع الاستراتيجية يجدر توضيحهما.

إنه إذن لمن الفطنة أن نتميز مرحلة استكشافية للتعرف على رهانات المستقبل ومرحلة معيارية لتعريف الخيارات الاستراتيجية الممكنة و المؤملة حتى نثبت على وجهتنا قبالة هذه الرهانات.

إن التمييز بين هذين الزمنين هو تمييز مبرر لاسيما و أن اختيار الاستراتيجيات يحدده الشك المتفاوت القوة الذي يؤثّر على السيناريوهات، كما تحدّده الطبيعة المتفاوتة الظهور للسيناريوهات الأكثر احتمالا بينها.

و كذلك فلا يجب علينا أن نخلط سيناريوهات الاستشراف مع انتقاء الخيارات الاستراتيجية خاصة و أن الفاعلين الداخليين الذين هم في الخط الأمامي ليسوا نفس الفاعلين. و يجب على مرحلة استباق التحوّلات أن تكون جماعية، وهي تفترض تشريك أكبر عدد ممكن. إنهما بالتالي تستدعي أدوات الاستشراف حتى تنظم وتهيكل، بطريقة شفافة و فعالة، التفكير الجماعي في رهانات المستقبل و كذلك حتى تنظم وتهيكل، عند الاقتضاء، تقييم الخيارات الاستراتيجية. و في المقابل، ولأسباب تتعلق بالسرية و المسؤولية، فإن مرحلة الخيارات الاستراتيجية هي من شأن عدد محدود من الأشخاص، هم عادة أعضاء مجلس إدارة المؤسسة. وإنّ هذه المرحلة الأخيرة لا تستوجب طريقة خصوصية، فالقرارات يجب أن تؤخذ فيها بعد التشاور و الإجماع بين المسيرين، اعتبارا لطريقة التعديل الخاصة بثقافة المؤسسة أو المجموعة و اعتبارا كذلك لمزاج مسيريهما و شخصيتهم. فالأدوات مفيدة لإعداد الخيارات ولكنها لا يجب أن تقوم مقام حرية هذه الخيارات.

أي استراتيجية لأي السيناريوهات؟

لا توجد إحصائيات للمستقبل. و أمام المستقبل غالبا ما يكون الرأي الشخصي هو عنصر الإعلام الوحيد المتوفر. لذا يجب أن نجتمع آراء حتى نكون رأينا، و أن نراهن رهانات في شكل احتمالات ذاتية. فكما هو الشأن بالنسبة إلى المقامر في الكازينو، لا

يمكننا أن نقيم جودة مراهناته إلا بالنظر إلى مجموعة من المراهنات. و كفاءة الخبراء المستجوبين تمثل غالبا إشكالا. فقناعتنا بسيطة: فبقدر ما يكون الخبير ممثلا لرأي يخصص مجموعة فاعلين فإن وجهة نظره تكون جديرة بالاعتبار. و فعلا، فإنه انطلاقا من هذا التصور للمستقبل سيوجه هؤلاء الفاعلون عملهم إن خطأ أو صوابا.

يمكننا أن نقدر ارتياب المستقبل من خلال عدد السيناريوهات التي تتقاسم حقل الإمكانات. و مبدئيا فكلما كان هذا العدد أكبر كان الارتفاع أكبر. لكن ذلك مبدئي فقط، لأنه يجب كذلك اعتبار الفرق في المضمون بين السيناريوهات: فالأكثر احتمالا يمكنها أن تكون متقاربة جدا أو متنافرة جدا.

و قد أظهرت التجربة أن ثلث مجموع الإمكانات يكفي عامة لتغطية 80% من حقل الاحتمالات (أي 10 سيناريوهات من 32 ممكنة لخمس فرضيات أساسية). و إذا كان الارتفاع ضعيفا أي إذا ما استقطب عدد محدود من السيناريوهات المتقاربة أكبر جزء من حقل الاحتمالات، فإنه يمكننا إما أن نختار استراتيجية خطرة (مع المراهنة على سيناريو من بين الأكثر احتمالا) أو أن نختار استراتيجية متينة تصمد بقوة أمام أغلبية التطورات المحتملة. و إذا كان الارتفاع كبيرا (أنه يلزمنا أكثر من نصف السيناريوهات الممكنة لتغطية 80% من حقل الاحتمالات، أو أن السيناريوهات الأكثر احتمالا هي شديدة التنافر)، فإنه يجدر أن نختار استراتيجية مرنة تحتوي على الحد الأقصى من الخيارات القابلة للتراجع. ويتمثل الخطر هاهنا في رفض المجازفة و أن نختار استراتيجية تفضي إلى استبعاد الخيارات الخطرة التي قد تكون مفيدة جدا، من أجل أن ننطوي على خيارات ذات ربح ضعيف بقدر ضعف المخاطر.

مسائل الاستشراف الاستراتيجي الخمس الأساسية.

إذا كان مفهوما الاستشراف و الاستراتيجيا مرتبطين ارتباطا حميما، فهما يظلان مختلفين، و يجدر أن نفصل جيدا بين :

1- فترة الاستباق، أي استشراف التغيرات الممكنة و المؤملة.

2- فترة إعداد العمل، أي بلورة و تقييم الخيارات الاستراتيجية الممكنة من أجل الاستعداد للتغيرات المرتقبة (préactivité) و إحداث التغيرات المؤملة (proactivité)

إن هذه الثنائية بين استكشاف العمل و إعدادة تفضي إلى تمييز خمس مسائل أساسية: ماذا يمكن أن يحدث؟ (س1)، ماذا أستطيع أن أفعل؟ (س2)، ماذا سأفعل؟ (س3)، كيف سأفعله؟ (س4)، و مسألة أساسية أولية (س0) من أنا؟ و هذا السؤال الأولي حول هوية المؤسسة، و هو غالبا مهمل، يمثل نقطة انطلاق منهج مارك جيجي (1998) الاستراتيجي. فهو يقتضي العودة إلى الأصول حول جذور كفاءات المؤسسة و قوتها و ضعفها، وهذا ما لا يذهب دون التذكير بعبارة "اعرف نفسك بنفسك" الإغريقية القديمة الشهيرة.

إن الاستشراف وحده يتمحور حول السؤال "ماذا يمكن أن يحدث؟" (س1)، و هو يصبح استراتيجياً عندما تتساءل منظمة : "ماذا يمكن أن أفعل؟" (س2) و بمجرد أن يقع تناول هاتين المسألتين فإن الاستراتيجية تنطلق من "ماذا يمكن أن أفعل" (س2) لتطرح على نفسها سؤاين آخرين: "ماذا سأفعل؟" (س3) و "كيف سأفعله؟" (س4) و من ثم التراكب بين الاستشراف والاستراتيجية.

و ثمة بالطبع ممارسات للاستشراف العام ليس لها خاصية استراتيجية واضحة بالنسبة إلى الفاعل، كما أن هناك تحاليل استراتيجية للمؤسسات أو للقطاعات تكون تركيبتها الاستشرافية جنينية بل منعدمة. و حرصا على الوضوح، سنخصص عبارة الاستشراف الاستراتيجي لممارسات الاستشراف ذي الطموحات و الأهداف الاستراتيجية بالنسبة إلى الفاعل الذي يقوم به.

المواقف الخمسة الممكنة تجاه المستقبل

إن نقص الاستباق بالأمس هو الذي جعل الحاضر يعج بأسئلة تافهة بالأمس ولكنها أصبحت اليوم ملحة يجب تسويتها عاجلا، و لو اقتضى ذلك التضحية بالتنمية على المدى البعيد و ذلك بإقامة مقاطع حريق وهمية. وفي عالم متحول تأتي فيه قوى التغيير

لتقلب عوامل الجمود و العادات، فإن مجهودا استشرافيا متناميا (تكنولوجيا و اقتصاديا و اجتماعيا) يفرض نفسه على المؤسسة لتبدي مرونة استراتيجية أي لتصرف بلين مع المحافظة على وجهتها. و حتى تسيطر على التغيير ولا ترضخ له، فإنّ على المنظّمات لا أن تستبق بدقّة فحسب (لا باكرا جدا ولا متأخرا جدا) المنعرجات التقنية و التنافسية والقانونية....

و تجاه المستقبل فإنّ للناس الخيار بين أربعة مواقف: النعامة السلبية التي تنفعل للتغيير، أو عون الإطفاء، الذي يردّ الفعل والذي ينتظر أن يندلع الحريق ليقاومه، أو رجل التأمين الذي يتحسب للفعل (préactif) ويستعد للتغيرات المتوقعة لأنه يدرك أن التعويض كلفته أكبر من كلفة الوقاية، و أخيرا المتآمر الذي يستحدث الفعل (proactif) و يعمل من أجل إحداث التغييرات المرجوة. و يبدو أنه يجدر أن ننسب إلى حسن أوزبخان⁴ أبوة هذين المفهومين préactivité و proactivité اللذين إذا ما اجتماعا أعطيا التعريف الصحيح لمحتوى الاستشراف⁵.

استنتاج عملي موجه إلى أصحاب القرار: عندما ترسمون في المستقبل مخطط عمل، اتخذوا موقفا خامسا أكثر دقة يتألف من العجلة و الحذر والطموح. و باختصار افتحوا ثلاثة جداول لرد الفعل، و للإعداد للفعل ولاستحداث الفعل. و لا يجب أن يكون أي منها فارغا جدا و لا مليئا جدا.

و بالطبع ففي سياق الأزمة يتغلب رد الفعل على الباقي، أما في سياق النمو، يجب استباق التغييرات و إحداثها خاصة عن طريق التجديد.

⁴ كان حسن أوزبخان أستاذا بجامعة بنسيلفانيا ومستشارا علميا لفريق البحث حول المستقبل في جامعة الكييك. وقد كان مصدر نظرية في التخطيط تلعب السيناريوهات ضمنها دورا كبيرا. وقد شارك خاصة في دراسة طلبتها الـ Datar حول طريقة السيناريوهات (Datar, 1975).

⁵ خلال مأدبة عشاء في مدريد منذ عشر سنوات، صرح لنا حسن أوزبخان أن ترجمة مفهوم الاستشراف بالإنجليزية قائمة فعلا ضمن هاتين الصفتين : preactive, proactive

1. 2 خمسة أفكار مفاتيح للاستشراف

إن كل شكل من أشكال التنبؤ هو كذبة. فالمستقبل ليس مكتوبا، ولكنه ما بقي علينا إنجازَه. والمستقبل متعدد، و غير محدد و هو مفتوح على تنوع كبير من المستقبلات الممكنة. و ما سيحدث غدا رهين بالتوجهات الكبرى التي قد تفرض حتما على البشر أقل مما هو رهين بالسياسيات التي يتبعها الناس تجاه هذه التوجهات. و إذا كان المستقبل بحق ثمرة الإرادة جزئيا فإن هذه الأخيرة لا يمكنها أن تتحقق بنجاعة إلا أن تعمل على أن تتذكر دائما خمس أفكار جوهرية للاستشراف.

العالم يتغير لكن المشاكل تبقى.

فقد وصلنا، بعد أكثر من ربع قرن من التفكير و البحوث الاستشرافية حول الأقاليم و المؤسسات و الرهانات الكبرى للمجتمعات العصرية، إلى معاناة معروفة جدا لكنها في الغالب مهمة: و هي أن الناس و المنظمات هم الذين يصنعون دائما الفرق. وهكذا فعندما تكون مؤسسة ما في وضع صعب، لا يكون من المجدي أن نبحث عن كبش فداء في التكنولوجيا أو المنافسة الخارجية غير المشروعة بالضرورة، ثم أن نعمل إلى رصد الاعتمادات لكبش الفداء هذا. فكل شيء يمكن تفسيره غالبا بنقائص في نوعية التسيير العاجز عن الاستباق و التجديد و تحفيز الرجال.

إن العالم يتغير ولكن المشاكل تبقى. و هذه هي المعاناة التي فرضت نفسها كلما عثرنا من جديد على مشكل كان اعترضنا قبل خمس سنوات، بل عشر سنوات وربما خمس عشرة سنة. ذلك هو حال الطاقة و النقل الجوي في منطقة باريس، والبريد و رهانات المجتمعات العصرية كالتشغيل و التكوين. وإن امتياز رجل الفكر لمؤكد: فالاستثمار الفكري السابق لا يهمل أبدا و يكفي تحيينه بمعطيات حديثة حتى نستعيد أغلب الآليات و المعانيات السابقة.

إن الإنسان سريع النسيان، فهو ينكر الدهر الطويل و دروسه. فالتاريخ لا يعيد نفسه لكن التصرفات تتكرر. إن الناس يحافظون، عبر الزمن، على تشابهات محيرة في التصرفات و هو ما يجعلهم عندما يتواجدون أمام حالات متشابهة، يتصرفون بنفس

الطريقة تقريبا أي بطريقة متوقعة. و هكذا فإن الماضي يزخر بالدروس المنسية والغنية بالمعلومات للمستقبل : فمواسم نقص المواد ووفرهما المرتبطة بالاستباق حول الأسعار، و تعاقب فترات التضخم الطويلة المتبوعة بالانكماش، أو كذلك التطابق المثير بين التطورات الديمغرافية والنمو أو الانحطاط الاقتصادي و السياسي للبلدان : كل هذا يشهد على هذه الحقيقة.

و يشعر كل جيل أنه يعيش فترة تحول غير مسبوقة. و هذه مراوغة طبيعية : إن هذه الحقبة هي بالطبع استثنائية بالنسبة إلى كل واحد منا بما أنها هي الوحيدة التي سنعيشها. و من ثم الميل المناظر لما سبقت الإشارة إليه من المبالغة في تقدير أهمية وسرعة التغيرات و خاصة فيما يخص التكنولوجيات الحديثة.

فاعلمون مفاتيح في نقاط التفرع

إن العالم الحقيقي لمن التعقيد بحيث لا يمكننا أن نرجو في يوم ما، أن نصوغ قي معادلة حتميته الخفية المحتملة. وحتى إذا ما استطعنا ذلك فإن الارتياح الكامن في كل مقياس و خاصة الاجتماعي، سيترك، على الأقل في عقولنا، مروحة المستقبلات الممكنة مفتوحة بل مشرعة. و بما أنه لا يمكن تحديد الحتمية، فيجب أن "نتصرف كما لو أنه" لم يتقرر شيء، و أن نتصرف كما لو أن ثورة الإرادة تستطيع وحدها قلب طغيان الصدفة و الضرورة.

فكيف نتعرف على نقاط التفرعات؟ "ما هي الأحداث، و ما هي التجديدات التي ستبقى بلا نتيجة، و ما هي التجديدات الأخرى التي يمكن أن تؤثر في النظام الكلي، و أن تحدد بلا رجعة خيار تطور ما، ما هي مناطق الخيار و مناطق الاستقرار؟" هذه هي الأسئلة التي يطرحها إليا بريغوجين [Ilya Prigogine] (1990) على نفسه. و هي تمثل كذلك وجبة الاستشراف اليومية. ألا يكون التعرف على مروحة المستقبلات الممكنة بواسطة السيناريوهات هو أيضا إدراك الرسم البياني للتفرعات؟ ألا تكون متغيرات التفرعات هي كذلك متغيرات مفاتيح في التحليل الاستشرافي؟

إننا نلاحظ في السنوات الأخيرة كذلك تساتلا للنظريات تلتقي في مفهوم التنظيم الذاتي الذي يمكن من التكيف مع "الجديد" و من الخلق من جديد. إن كل شيء يحدث كما لو كان هناك "عكس لسهم الزمن" بحيث يكون ما نقوم به اليوم يفسر، ليس بحسب ظروفنا الشارطة لنا، بل بالهدف الذي نفصح عنه و الذي نصبو إليه" (دوبوي، 1982).

و هكذا من جديد، نجد "المستقبل مبرّرا لوجود الحاضر" (بارجي، 1959) ويجوز أن نقدم أن الرغبة وهي القوة المنتجة للمستقبل هي كذلك المحرك الأساسي للتنظيم الذاتي.

كفى تعقيدا للمركب.

هل تستوجب قراءة الواقع المركب أدوات مركبة ؟ إن ما نراه هو بالأحرى عكس ذلك، فلقد عرف أصحاب العقول الكبيرة ذات التفكير المركب أحسن من غيرهم كيف يعثرون على قوانين بسيطة نسبيا لفهم الكون. فلتذكر مبادئ الديناميكا الحرارية أو نظرية النسبية. و يجب أن نحیی تنبيه موريس آلي [Maurice Allais] (1989)، و هو أحد أكبر علماء الاقتصاد و الرياضيات في هذا العصر : "إن النظرية التي لا يمكننا أن نقارن فرضياتها و لا نتائجها مع الواقع هي خالية من كل مصلحة علمية"، و يضيف أنه لن توجد أبدا نماذج كاملة وإنما فقط نماذج تقريبية للواقع، و يضيف مدققا: "إن أفضل نموذجين اثنين هو دائما ذاك الذي لدى مقارنة ما يكون أبسط تمثيلا لمعطيات الملاحظة". فلعل في هذا ما سيطمئن أولئك الذي خشيوا أنهم لم يفقهوا من الأمر شيئا، و ما سيثير الذين يخلطون بين التعقيد و التركيب و يخلطون على سبيل التناظر بين البساطة والتبسيط... إن هذا التحدي الذي ينبغي رفعه طموح، لأنه إذا كان من السهل أن نعقد فإنه من الصعب أن نتحرى البساطة.

طرح الأسئلة الجيدة و الاحتراس من الأفكار المسبقة.

"إن الجواب هو نعم ولكن ما هو السؤال؟" الكل يذكر ردّ وودي آلن [Woody Allen] الشهير. وبالفعل فإننا غالبا ما ننسى أن نتساءل عن شرعية الأسئلة المطروحة

وننقاد انقياد النعاج نحو بحث و همي عن أجوبة لأسئلة خاطئة. ولكنه لا يوجد جواب جيد عن سؤال سيء. فكيف نطرح على أنفسنا الأسئلة الجيدة؟

إنّ النور يخلق العتمة. و إذا ما كانت مناوور الراهن موجهة بقوة إلى بعض المشاكل، فذلك ليتسنى إحكام إخفاء مشاكل أخرى لا نريد أن نراها. إنّ الأفكار المسبقة والرائجة التي تسيطر على الراهن يجب أن تحذر، لأنها عامّة ما تكون مصدرا لأخطاء في التحليل و التوقع. و ينخرط موريس آلي ضمن حلفاء هذا الصراع الموضوعيين، فهو كذلك يشهر بـ "طغيان الأفكار المهيمنة". إن الإعلام هو غالبا مكّم من قبل امثالية الإجماع التي تدفع المرء إلى أن يتعرف إلى نفسه ضمن الرأي المهيمن و أن يرفض الرأي الأقلّي. وفي النهاية فإنّ من يصحّ رأيه، تقلّ فرص الاستماع إليه.

ومن الأكيد أنّ هذه الملاحظة لا تضيف أية مصداقية للتوقّعات العشوائية ولكنّها تجعل عددا من التخمينات و من الأفكار المسبقة مشبوهة. و في هذا المعنى فإن وضع الترف الفكري موضع السؤال و إيقاظ الضمائر النائمة على يقينات وهمية هو أمر ضروري في الاستشراف.

و في الماضي فقد كنا عدة مرات على حقّ عندما تمكّنا من فشّ الأفكار المهيمنة وإزالة تنافخها. و قد قادنا هذا "الاستئناف" [reengineering] الذهني خاصة إلى استشعار فيض الطاقة، و إلى فضح سراب التكنولوجيا و "الغباوات اليابانية" حول التسيير. ولا تفلت الاستراتيجية من هذه الامثالية. و كم من خيارات استثمار وانتصاب لم يقع تبريرها بأسطورة الحجم الحرج الذي يجب أن يتوفر لها حتى تكافح على الصعيد العالمي؟ أما في الواقع فإنه يوجد دائما في نفس القطاع مؤسسات أصغر و أكثر قدرة على الإنجاز. و السؤال المناسب الذي يجب أن نطرحه هو إذن: كيف نكون ذوي جدوى بحجمنا الذي نحن عليه؟ و جواب هذا السؤال الأخير يمر غالبا بحالة تناقص وقتية. وكما هو الشأن بالنسبة للأشجار، فكلما وقع تشذيبها تحسن نموها.

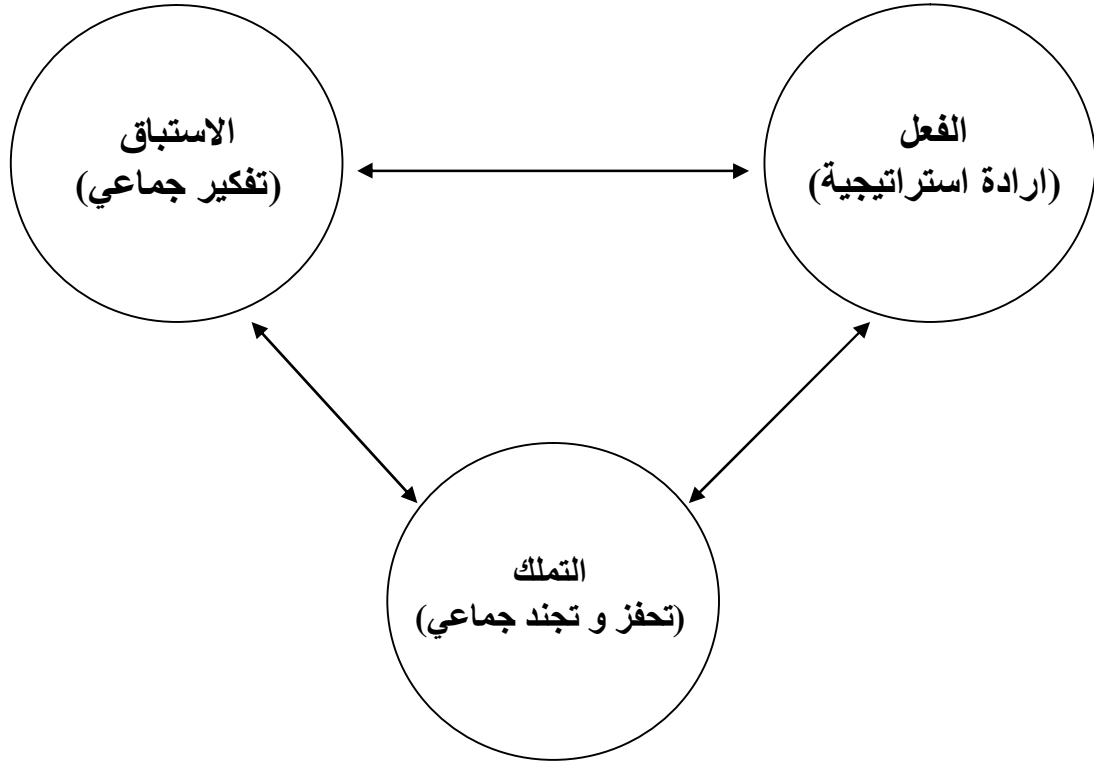
من الاستباق إلى العمل بالتملك.

إن التصور الشامل ضروري للعمل المحلي و ينبغي لكل فرد، على مستواه الشخصي، أن يتمكن من فهم معنى أعماله، أي من إعادة ترتيبها داخل المشروع الأشمل الذي تدرج فيه. إنّ تجنيد الذكاء إنما تزداد فاعليته بانخراطها في إطار مشروع صريح و معروف من قبل الجميع. فالتحفيز الداخلي والاستراتيجية الخارجية هما إذن هدفان لا يمكن فصلهما و لا يمكن بلوغهما كلا على حدة.

وإنما يمرّ نجاح المشروع عبر التملك. فالتعبئة الجماعية بسبب شفافيتها، لا يمكنها أن تتناول مباشرة الخيارات الاستراتيجية ذات الطبيعة السرية. لذلك فالتفكير الاستشاري الجماعي حول تهديدات المحيط و فرصه السانحة هو الذي يعطي للتعبئة محتوى و يمكن من تملك الاستراتيجية.

إن التملك الفكري و العاطفي يمثل نقطة مرور لا محيد عنها حتى يتبلور الاستباق فينعد إلى عمل ناجح. و هكذا نجد من جديد مكونات المثلث الإغريقي الثلاثة (انظر الشكل 1، أدناه) لوغوس (الفكر، المعقولة و الخطاب)، إبيثوميا (الرغبة في كل المظاهر النبيلة و الأقل نبلا)، إرغا (الأفعال و الإنجازات). إن قران الأهواء و العقل، و القلب و الفكر ، هو مفتاح نجاح العمل و تفتح الأشخاص (الجسد). و يمكننا أيضا أن نبليغ نفس هذه الرسالة بالألوان: إذا اقترن أزرق العقل البارد بأصفر الأحاسيس الدافئة نتج أخضر العمل الساطع.

و هكذا يتضح الجدل المزعوم بين الحدس و العقل، و تتضح الصلة بين التفكير و العمل. فعندما يحين العمل يكون قد فات موعد التفكير ، وعندما ننجز العمل يجب أن يكون لدينا الوقت الكافي و أن لا ننضغط للاستعجال. إن العمل محكوم برّد فعل يبدو أن الحدس يسيطر فيه غالبا على العقل. و هذا الإحساس مغالط، لأنّ إرتكاس الفعل تتزايد سرعته و يتحقق تملكه على قدر ما يكون الدماغ قد تدرب من قبل. و ما يصحّ على العضلات يصحّ كذلك على الفكر. فلا يوجد إذا تناقض بل تكامل بين الحدس و العقل.



الشكل 1 : المثلث الإغريقي

1. 3 : طرق الاستشراف الاستراتيجي.

ليس الناس عزّلاً تجاه المشاكل المركّبة. لقد صنعوا بالأمس أدوات ما زالت صالحة إلى اليوم. وفعلاً، فإذا كان العالم يتغير، فثمة لا متغيرات وتشابهات في طبيعة المشاكل التي تعترضنا. وبنسيان الإرث المراكم فإننا نحرم أنفسنا من رافعات قوية و نضيع وقتاً طويلاً في إعادة اختراع أبسط الأشياء. فيجب أن نصون ذاكرة المناهج و الأدوات حتى نثريها أحسن.

حلم المسمار و خطر المطرقة.

وأما فيما يخص مناهج الاستشراف الاستراتيجي، فمن المؤكد أنه يجب التذكير بفائدتهما: تنشيط الخيال، و الحدّ من اللاتماسك و خلق لغة مشتركة، وهيكلية التفكير الجماعي و تيسير التملك. إلّا أنه لا يجب أن ننسى حدود تلك المناهج و أوهام الصياغة

الصورية. فلا يجب أن تحلّ المناهج محلّ التفكير و لا أن تلجم حرية الخيارات. ولذلك فنحن نكافح أيضا لإقصاء خطأين متناظرين وهما: أن نتجاهل وجود المطرقة عندما يعترضنا مسمار يجب غرضه (و هذا هو حلم المسمار) أو على العكس من ذلك، وبذريعة أننا نعرف استخدام المطرقة ننتهي إلى الظنّ بأن كلّ مشكل يشبه المسمار (و هذا هو خطر المطرقة). و إننا نخوض صراعا مفارقا هو تعميم مناهج الاستشراف الاستراتيجي و تمضية القسط الكبير من وقتنا في إثناء القادمين الجدد عليها عن إساءة استعمالها.

و يجدر كذلك أن ندقّق أنّ مناهج الاستشراف لا تدّعي أنها يمكن أن تخضع لحسابات علمية مثلما يمكن أن نقوم به في الميادين الفيزيائية (مثلا لحساب صلابة المواد).

ويتعلق الأمر فقط بأن نقدّر بطريقة موضوعية قدر الإمكان حقائق ذات مجهولات متعددة. و بالإضافة إلى ذلك فإن الاستعمال المفيد لهذه المناهج غالبا ما تلجمه ضغوطات الوقت والوسائل المتضمنة في عمليات التفكير. فاستعمالها يمليه حرص على الصرامة الفكرية، وخصوصا لتحسين طرح الأسئلة الجيدة (الوجهة) على أنفسنا، و الحدّ من اللاتماسك في الاستدلالات. لكن استعمالها، لئن كان يستنهض الخيال فإنه لا يضمن مع ذلك الإبداع.

إنّ مهارة الاستشرافي تتوقّف كذلك على المواهب الطبيعية مثل الحدس و العقل السليم⁶. و إذا كان الاستشراف يحتاج إلى الصرامة للتعامل مع المركب فإنه يحتاج كذلك لطرق و أدوات تكون من البساطة بما يجعلها تظلّ قابلة للتملك.

و لتيسير الخيارات المنهجية فقد جهزنا علبة أدوات استشراف استراتيجي بحسب نمطية للمشاكل : إطلاق مجمل عملية الاستشراف الاستراتيجي و تمثيلها ، طرح الأسئلة الوجيهة و ضبط المتغيرات المفاتيح، تحليل تدخلات الفاعلين ومسح حقل الممكنات و الحد من الارتباب، ووضع تشخيص كامل للمؤسسة تجاه محيطها، و تحديد وتقييم

⁶ لمزيد المعلومات، يمكن للقارئ أن يرجع إلى متن الاستشراف الاستراتيجي في مجلدين، المنشور لدى دونو في 2001 (النشرة الثانية). ويقدم المجلد الأول بعنوان "انضباط فكري"، المفاهيم والأفكار المفاتيح للاستشراف ويقترح نظرة أخرى إلى العالم. أما المجلد الثاني، بعنوان "الفن والمنهج"، فيعرض خاصة علبة أدوات الاستشراف الاستراتيجي وكذلك المبادئ الجوهرية للتسيير التي تضعنا بقلب الفرق بين المؤسسات الراجعة والمؤسسات الخاسرة.

الاختيارات و الخيارات الاستراتيجية. ومن البديهي أن هذا الجرد ليس شاملا و أن هناك أدوات أخرى لا تقل قدرة على الإنجاز. و نستذكر خاصة تلك التي طورناها و استعملناها بنجاح. و نحن نضمن ما تحمله هذه الأدوات من إضافة إلى الصرامة و من سحر التواصل إذا وقع استعمالها بحذر و حكمة و حماس.

التخطيط الاستراتيجي بالسيناريوهات.

إن الاستشراف الاستراتيجي يضع الاستباق في خدمة الفعل و يزداد ازدهارا بالانتشار في المؤسسات و الإدارات. لقد اتسمت الثمانينات والتسعينات بتنمية التخطيط الاستراتيجي بالسيناريوهات خاصة في المؤسسات الكبرى في قطاع الطاقة [آلف، أو. دي. آف.، شال (Elf، EDF، Shell)] و ذلك دون ريب بسبب الصدمات النفطية السابقة واللاحقة.

و قد تمسكنا منذ بداية الثمانينات بتنمية التعاون القوي الممكن بين الاستشراف و الاستراتيجية. و تبرز الحوصلة المنشودة في شكل مقارنة مندمجة من التخطيط الاستراتيجي بالسيناريوهات.

إن هدف هذه المقاربة هو اقتراح توجهات و أعمال استراتيجية تركز على كفاءات المؤسسة تبعا لسيناريوهات محيطها العام والتنافسي.

فالاستشراف بمناحيه و بما يتهدده من الانقطاع يقلب الحاضر ويستدعي الاستراتيجية. وأما الاستراتيجية فهي تتساءل من ناحيتها عن الاختيارات الممكنة و مخاطر تعذر التراجع، و هي ترجع منذ الثمانينات إلى سيناريوهات الاستشراف. كما تشهد على ذلك بالخصوص أعمال ميخايل بورتى (1999). ولكن ذلك لا يمنع من أن تبقى المقاربات و الأدوات مفرقة. و لقد قربنا بينها منذ سنة 1989 و ذلك انطلاقا من أشجار الكفاءات التي طورها مارك جيحي (1998).

و بصفة طبيعية جدًا، فإن التمشي الاستراتيجي، المحدد انطلاقا من أشجار الكفاءات، قد كان بحاجة لاستشراف للمحيط التنافسي. لذلك ندرك أن القران بين الاستشراف قد كان يمر عبر تقارب هو: طريقة السيناريوهات وطريقة أشجار الكفاءات.

و قبل أن نعرض رسم التخطيط الاستراتيجي بالسيناريوهات في تسع مراحل، يجدر أن نذكر بتعريف طريقة السيناريوهات وأصولها.

إن السيناريو هو مجموعة تتكون من وصف وضع مستقبلي ووصف تمشي الأحداث التي تسمح بالمرور من الوضع الأصلي إلى الوضع المستقبلي. وكلمة سيناريو غالبا ما يفرط في استعمالها لوصف أي مجموعة فرضيات.

ولنذكر أنه على فرضيات السيناريو أن تخضع لخمس شروط في آن واحد: الواجهة و التماسك و الاحتمال و الأهمية و الشفافية. و نميز فعلا نوعين كبيرين من السيناريوهات:

-السيناريوهات الاستكشافية: و هي ثمر من الميولات السابقة و الحاضرة والمفضية إلى مستقبلات محتملة.

-سيناريوهات الاستباق أو المعيارية: وتبنى من خلال صور بديلة للمستقبل فتكون محبذة أو على العكس من ذلك مخيفة. كما أنها تُتصور بطريقة استردادية إسقاطية.

و من ناحية أخرى، فيمكن لهذه السيناريوهات الاستكشافية أو الاستباقية، بحسب ما تأخذ في اعتبارها السيناريوهات الأكثر احتمالا للتطور أو السيناريوهات القصوى للتطور، أن تكون منحوية أو تعاكسية.

و في الحقيقة فإنه لا توجد مقارنة وحيدة تخص السيناريوهات: و قد أدخلها إلى الاستشراف هارمان كاهن [Herman Kahn]⁷ في الولايات المتحدة و الـ Datar في

⁷ هرمان كاهن (1922-1983)، هو فيزيائي ورياضي، دخل الـ RAND Corporation في نهاية الأربعينات. وقد شارك خاصة في إدارة المشروع العسكري Air Force الذي ألهمه كتابه الأول في الاستراتيجية العسكرية، بعنوان On Thermonuclear War , 1960 حيث حلل بطريقة نسقية المفاعيل الممكنة لحرب ذرية. وقد استقال هرمان كاهن من RAND في سنة 1961 ليؤسس مركز Hudson Institute الذي كان هدفه إنجاز البحث متداخل الاختصاصات والمستقل. ويعتبر هرمان كاهن من مؤسسي الدراسات المستقبلية ؛ وقد شارك في وضع أسسها النظرية والمنهجية في آن (طريقة السيناريوهات، استعمال التحليل النظامي واستعمال أدوات رياضية من أجل التوقع، إلخ.) لقد تم وصف طريقة السيناريوهات خاصة في كتابي :

The year 2000. A framework for speculation on the next thirty-three years و سنة

1967، كذلك :

فرنسا (Datar 1975). و اليوم فإن طريقة السيناريوهات، التي طورناها في SEMA و CNAM من ناحية، و طريقة SRI (واسمها مشتق من الديوان الأمريكي للاستشارة)، من ناحية أخرى، هي المناهج الأكثر تبنيًا. ومختلف مراحل هاتين الطريقتين لا تختلف إلا نادرا.

إن أهم مراحل طريقة السيناريوهات هي التالية:

- تحديد المتغيرات المفاتيح (ويتعلق الأمر خاصة بموضوع التحليل الهيكلي)
 - تحليل تدخلات الفاعلين حتى نطرح الأسئلة المفاتيح بالنسبة إلى المستقبل.
 - تقليص الرؤية حول المسائل المفاتيح و إبراز سيناريوهات المحيط الأكثر احتمالا بفضل مناهج الخبراء.
- و هذه المراحل نجدها كما هي في الوادي الأيسر من الشكل 2 أسفله (عدد 4، 3، 1 و 5).

و فعلا فإن مرمى المرحلة الأولى هو تحليل المشكل المطروح و تحديد النظام المدروس . و المقصود هنا هو تزييل التمشي الاستشاري في سياقه الاجتماعي التنظيمي حتى نطلق بمحمل العملية ونمثلها بمساعدة ورشات الاستشراف.

وترتكز المرحلة الثانية على كشف شعاعي كامل للمؤسسة، بدءا بالمهارات إلى مجموعات المنتوجات، و هذا الكشف تجسده شجرة الكفاءات.

و المرحلة الثالثة تضبط المتغيرات المفاتيح للمؤسسة و محيطها عن طريق التحليل الهيكلي.

و المرحلة الرابعة تعنى بالإحاطة بديناميكية الاسترداد الإسقاطي للمؤسسة في محيطها و تطورها السابق و قوتها و ضعفها بالنسبة إلى الفاعلين الأساسيين في محيطها الاستراتيجي. ويمكن تحليل ساحات المعركة و الرهانات الاستراتيجية من رصد الأسئلة المفاتيح للمستقبل.

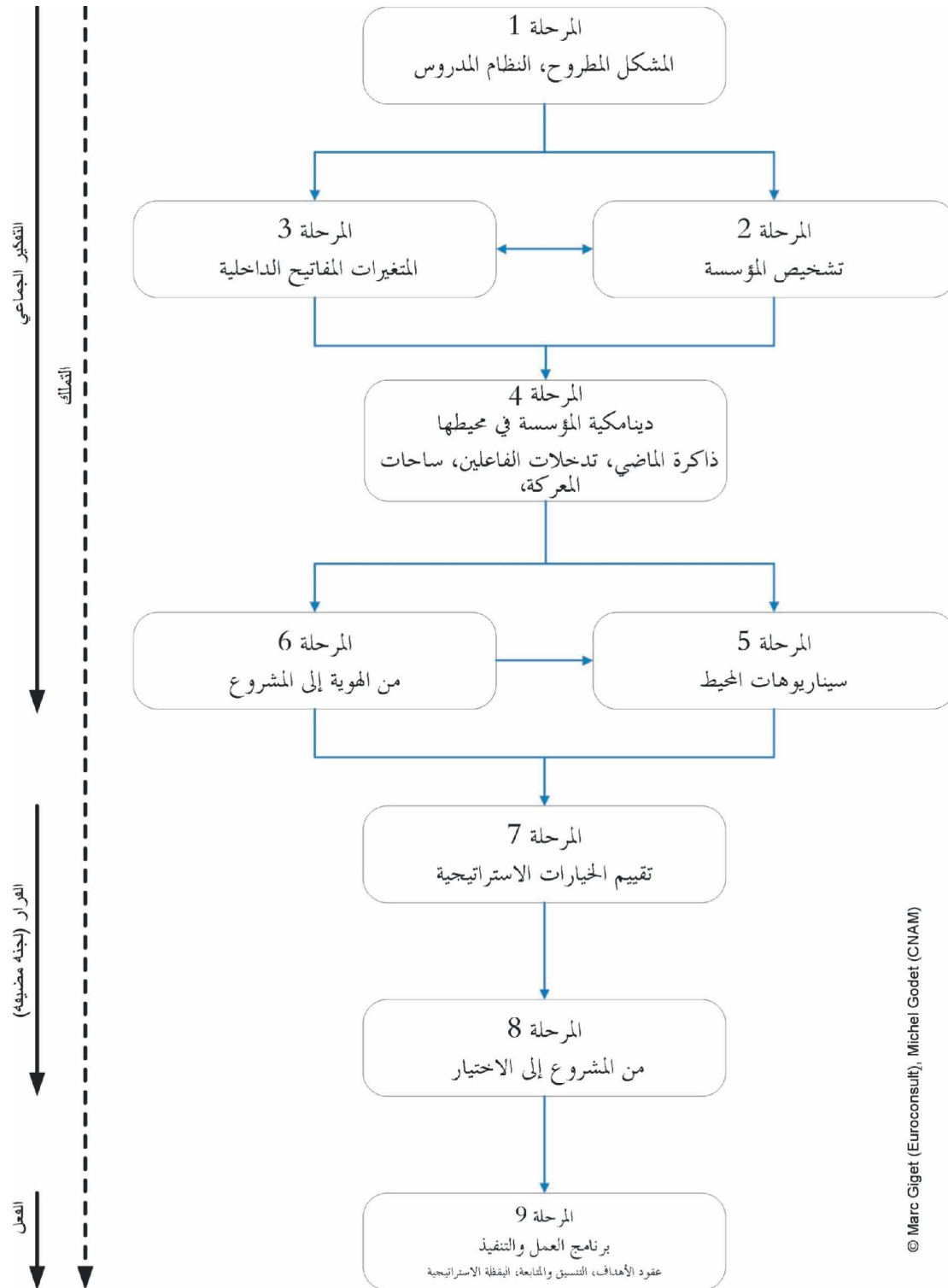
Things to come : Thinking about the seventies and eighties (1972)

وسينجز الـ Hudson Institute ما بين 1970 و 1971 عدة دراسات لفائدة الـ Datar

و تصبو المرحلة الخامسة إلى تقليص الريية التي ترهق الأسئلة المفاتيح للمستقبل. و تستعمل عند الاقتضاء مناهج بحث الخبراء لتوضيح التوجهات الكبرى و مخاطر القطيعة و أخيرا لإبراز سيناريوهات المحيط الأكثر احتمالا.

و تبرز المرحلة السادسة المشاريع المتناسكة، أي الخيارات الاستراتيجية التي تتماشى في آن واحد مع هوية المؤسسة و مع سيناريوهات محيطها الأكثر احتمالا.

و تخصص المرحلة السابعة لتقييم الخيارات الاستراتيجية ؛ إن المقاربة العقلانية قد تحث على الارتكاز على طريقة الاختيار المتعدد المعايير ولكن هذا يحدث نادرا، و بهذه المرحلة تنتهي مرحلة التفكير الأولي التي تسبق القرار والفعل.



الشكل 2 : التخطيط الاستراتيجي بالسيناريوهات : المقاربة الاندماجية

إنَّ المرحلة رقم 8 من مشروع الخيارات الاستراتيجية هي مرحلة حاسمة مادام الأمر متعلقا بالمرور من التفكير إلى التقرير. إنَّ الخيارات الاستراتيجية ومراتبه المرامي من شأن لجنة للإدارة أو ما يضاهاها.

وأخيرا فإنَّ المرحلة رقم 9 مخصصة كلّها لتفعيل مخطط العمل؛ وهي تقتضي عقود المرامي (وقد تكون نتيجة تفاوض أو تكون مستحدثة)، كما تقتضي إرساء نظام تنسيق ومتابعة وتطوير يقظة استراتيجية (خارجية).

ولندقق أن سير هذه المقاربة ليس بتمامه خطيا. فهذه المقاربة تشمل كثيرا من الدوائر الممكنة للفعل التراجعي ، ولاسيما من المرحلة 9 إلى المرحلة 4. ويمكن أن يؤدي تفعيل مخطط العمل ونتائج اليقظة الاستراتيجية في بعض الحالات إلى إعادة اعتبار ديناميكية المؤسسة في إطار محيطها.

وضمن هذا الرسم من التخطيط الاستراتيجي بالسيناريوهات، فإنَّ البنية العضمية العقلانية لا تمنع النخاع من التنقل. إنَّ التملك الجماعي يمهّد للفعل الناجع دون أن يعارض الخاصية المحدودة والسرية، جزئيا، للقرارات الاستراتيجية.

إنَّ المرور من التفكير الاستشرافي إلى الفعل الاستراتيجي يفترض في كل لحظة تملكا من قبل الفاعلين المعنيين. ويعني ذلك أن جملة الأعوان وليس إطار التسيير فقط لا بد أن ينخرطوا أقصى انخراط في هذه المراحل المختلفة من دون تشويش الطابع السري الحتمي لبعض الخيارات الاستراتيجية. إنَّ النجاح في تفعيل المرور من التفكير إلى الفعل، يقتضي المرور بالتملك : وهكذا نعر من جديد على المكونات الثلاثة للمثلث الإغريقي.

إنَّ هذا الرسم موجّه أولا إلى المؤسسات التي يتيسّر لها أن تقدم تمثيلا يتخذ شكل شجرة كفاءات، كما يتم كذلك تبنيه في أعمال الاستشراف الإقليمي. وهكذا فإنَّ مسألة معرفة ما إذا كانت الأدوات التي كثيرا ما تستعمل في استشراف المؤسسات، تناسب مقاربات الاستشراف الإقليمي، هي مسألة يتواتر طرحها علينا، وتدفع إلى اتخاذ مواقف سلبية نظريّة بقدر ما هي غير مبررة، إذ تكذبها الوقائع، مثلما تشهد بذلك عديد تجارب

الاستشراف الإقليمي المتعلقة ببلاد الباسك (موسلي، 2004)، وجزيرة الريونيون، ومنطقة اللورين 2010، والأردان، ولكن كذلك فيارزون، وتولون، ودنكارك.

أمثلة من تطبيقات عارضة

إن استعمال الأدوات، مثلما هو الشأن مع كل علبة أدوات تستحق هذه التسمية، رهين بالمشكل المطروح، و رهين بالسياق وضغوطات الزمان والمعلومات. ويعني ذلك أن المقاربة التعااقبية لاستعمال الأدوات في إطار مقاربة التخطيط الاستراتيجي بالسيناريوهات، وهي المقاربة التي تقدم وصفها، لا تكتسي أي طابع ضروري. فكل أداة من الأدوات جاهزة للاشتغال، ولكن تسلسلها المنطقي ضمن المقاربة التعااقبية لم تتم مراقبته إلا نادرا. وعلى نفس هذا النحو، فإنه يندر أن نرى منهج السيناريوهات معروضا من ألفه إلى يائه. ويفسر هذا الوضع خاصة بضغوطات الزمان التي تكون ضرورية والتي لا تتلاءم إلا نادرا مع الآجال المحددة. ومن حسن الحظ، فإنه بالإمكان أن نستعمل، كما في علبة أدوات، كل واحدة من الأدوات، بصفة وحدة منفصلة.

وفي كثير من الأحوال، لا يجب التردد في تعاطي لعبة توافيق الأدوات للإجابة عن الأسئلة، ولو أدى ذلك إلى التجديد في تطبيق هذه الأدوات. فالخزقة يمكنها كذلك أن تستخدم في رفع كبسولة قارورة جعة. وتشهد الأمثلة التالية على هذا الاستعمال العارض لأدوات الاستشراف الاستراتيجي.

مثالان لتسلسلات خصوصية للأدوات

وهكذا، ففي نهاية الثمانينات قادنا التفكير الاستشرافي حول التسليح الفردي لجندي المشاة في أفق سنة 2010 وهو التفكير الذي تولته الإدارة العامة للتسليحات (DGA)، إلى أن نستعيد من الصفر تحليلا هيكليا كان يراوح في مكانه منذ ثلاث سنوات. فمراتبة المتغيرات الـ 57، التي تم اعتبارها وفق طريقة ميكماك (MicMac) مكنتنا من أن نبرز 15 من المتغيرات المفاتيح. وبعد تفكير، ظهر أن تسعة من تلك المتغيرات كانت مكونات تخصص السلاح (طبيعة القذيفة، التصويبة، مصدر الطاقة، إلخ.) وستة منها كانت معايير تقويم الأسلحة (التكلفة، القيمة التنافسية، القدرة على مضادة الأفراد إلخ.). إن التحليل

المرفولوجي للمكوّنات التّسعة التي يمكن أن يتخذ كل واحد منها عدة تشكّلات، قد أدى إلى تحديد 15552 حلا تقنيا نظريا ممكنا. وقد مكّن الاستعمال المركّب لطريقة مولتبول (Multipol) للاختيار متعدد المعايير، ولطريقة مورفول (Morphol) التي تأخذ بعين الاعتبار ضغوطات الاستبعاد والتفضيل، من التّزول بالفضاء المرفولوجي إلى حدود 50، ثم 20 حلا تستحق أن تفحص من قريب بواسطة تحليلات تكميلية، من الناحية التقنية والاقتصادية على السواء. وبعد عشر سنين، تصدرت إحداها الأحداث من خلال عرض نموذج جاهز : ويتعلق الأمر بحل متعدد الأسلحة متعدد القذائف اختزل في : PAPOP ، وله كذلك تصويبة غير مباشرة. فيمكن للجندي المشاة أن يطلق النار وهو محتف على أهداف ثابتة أو مصفحة أو متحركة وباستعمال قذائف نوعية.

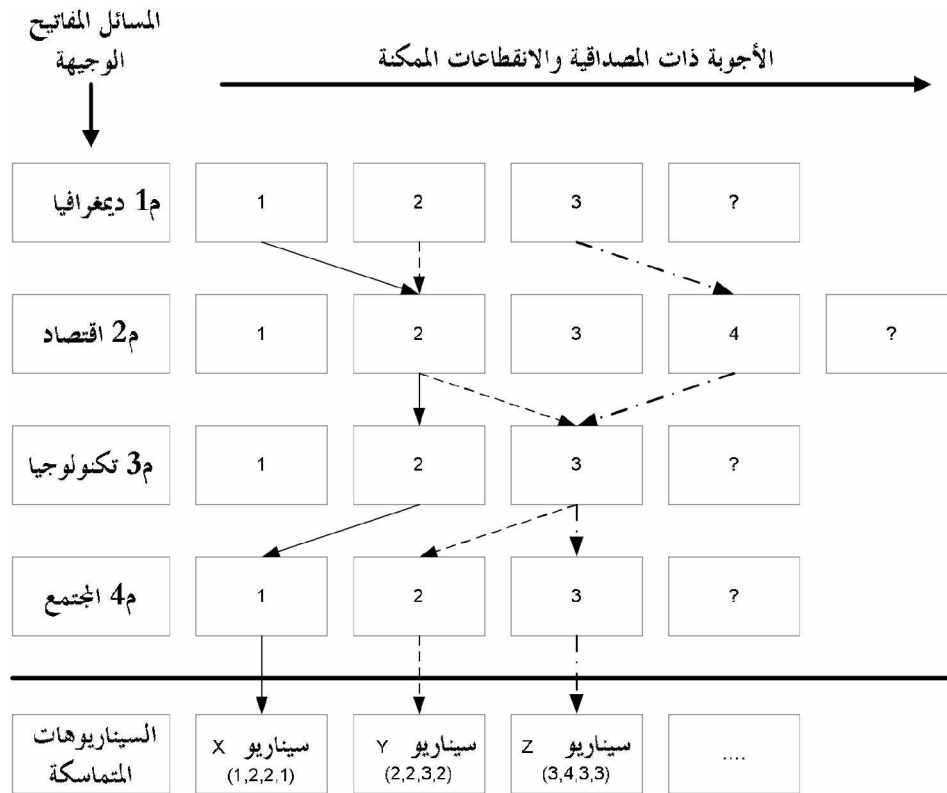
ومناسبة تفكير استشاري آخر حول التنمية التجارية لـ EDF ، في آفاق 2010، فقد وقع استعمال طرائق الاستشراف الاستراتيجي بكيفية مجددة جدا. فقد أدى التحليل الهيكلي للمتغيرات الـ 49 التي تم اعتبارها إلى تحديد ستة أسئلة مفاتيح (حول استهلاك الطاقة، ونظام التّنازلات، وتنافسية العروض، وهامش المناورة المتروك لـ EDF ، إلخ.) وإلى تجميعها في شكل ثلاثة رهانات أو ساحات معركة مقبلة. وقد مكّن التحليل المرفولوجي للإجابات الممكنة عن كل واحد من الأسئلة المفاتيح الستة ولتوافيقها، بعد جعلها محتملة بواسطة طريقة "سميك - بروب - إكسبار" [Smic-Prob-Expert]، من انتقاء السيناريوهات الأكثر احتمالا. وبالتوازي، فقد تمّ استعمال طريقة ماكتور [Mactor]، لتحليل لعبة التحالفات والصراعات الممكنة بين العوامل العشرين المعنية بساحات المعركة الثلاث. وقد تمّ بعد ذلك أمثلة المواقع الاستراتيجية للفاعلين بحسب السيناريوهات المدروسة⁸.

⁸ لقد أصبحت مناهج الاستشراف الاستراتيجي للمدرسة الفرنسية منذ الثمانينات موضوع انتشار ذي بال. لقد تم تطويرها في مخبر Lipsor فجلبت أدوات صارمة ومشاركية لضبط المتغيرات المفاتيح، ورصد السيناريوهات الأكثر احتمالا وتقييم الخيارات الاستراتيجية. وقد مكّنا دعم عديد المؤسسات، خلال السنوات الأخيرة من أن تطور تطبيقات استشراف ومساعدة على القرار (MicMacl, Mactor, Morphol, Prob-Expert et Multipol) وهي مستعملة في التخطيط الاستراتيجي بالسيناريوهات. ولقد أدت تطورات الإعلامية وتطورات الحاجيات الدولية المتنامية غير الملباة، أدت بـ Lipsor , 3IE-EPTIA وبعده مؤسسات مجتمعة

إعادة اكتشاف التحليل المرفولوجي :

ومثلما نرى، فقد بات التحليل المرفولوجي الذي أُعيد اكتشافه في الاستشراف نهاية الثمانينات، أداة من الأدوات الأكثر استعمالاً. ومن الغريب أنه ظلّ طويلاً يُستعمل في التّوقُّع التّكنولوجي ولكنّه لم يُستعمل إلا قليلاً في الاستشراف الاقتصادي أو القطاعي⁹، مع كون هذا الأخير ذا هيئة مطوّعة لبناء السيناريوهات.

المؤطر 2 : وجاهة السيناريوهات واحتمالها وتماسكها من خلال التحليل المرفولوجي



الشكل 3 : مثال عن الفضاء المرفولوجي

تحت لواء حلقة مقاولي المستقبل، إلى الاشتراك لجعل هذه التطبيقات مجانية الاستعمال حرته، عبر الانترنت، وذلك في صيغتها الفرنسية والإنجليزية والإسبانية <http://www.cnam.fr/lipsor>.

⁹ راجع مقال مورر [Stephen M. Maurer] الذي خصصه لفريتز زفيكي [Fritz Zwicky]،
أب التحليل المرفولوجي، وهو متوفر على موقع لابسور Lipsor ضمن باب "ذاكرة الاستشراف".

القراءة : يمكن الافتراض "؟" من اختزال كل الافتراضات الأخرى. وثمة في هذا المقال على الأقل 320 سيناريو ممكن (4x5x4x4)

إن التمشّي، أي التركيب الذي يجمع الافتراضات، افتراضا واحدا عن كل بعد، ليس شيئا آخر غير سيناريو. ويعرّف الفضاء المرفولوجي على وجه الدقة مروحة المستقبلات الممكنة.

وهكذا ففي سنة 1998، وضمن تدخل أضيّق من ناحية الوقت (4 أو 5 أيام عمل) لفائدة الجمعية التي تضمّ منتجي الذرى [AGPM]، تأدينا إلى اقتراح اللجوء إلى التحليل المرفولوجي للمرحلتين التقليديتين : المرحلة الاستشرافية والاستراتيجية (باسالر، 2000). وقد قدم التحليل الأول سيناريوهات تطور تمّ الرهانات المستقبلية للذرى ولحيطها التقني والاقتصادي والقوانين. وي طرح كل واحد من هذه السيناريوهات أسئلة استراتيجية على منتجي الذرى الذين يمكن أن تقتن بهم إجابات مختلفة ممكنة. وهنا أيضا سيمكن التحليل المرفولوجي من تنظيم التفكير الجماعي حول أكثر ملامح الإجابات الاستراتيجية وجهة وتماسكا.

حالة من حالات التخطيط بالسيناريوهات¹⁰ :

في سنة 1994، جمعت أكسا فرنسا (Axa France)، وهي إحدى قيادات التأمين الفرنسي، جملة الفروع الفرنسية لمجموعة Axa للتأمين. لقد أجمعت المؤسسات الفرنسية على اتباع تمشّ استشرافي لإعداد المخطط 1996-2000. ولقد كان تم تخصيص المخطط السابق 1992-1996 لإعادة تنظيم المجموعة الجديدة التي كانت ثمة شراعات عديدة ولتحسين المردودية. ولما كان ذلك المخطط السابق قد تركّز على أهداف التنظيم بحسب قنوات التوزيع، فإنه لم يكن موضوع أعمال تختصّ بتطوّرات المحيط.

ولما تمّ بلوغ هذه الأهداف الداخلية، فقد تعلّق الأمر بأن يأخذ هذا المخطط بعين الاعتبار الأهداف العالمية للمجموعة، وبمتطلبات الكيفية والمردودية، لمزيد إدماج

¹⁰ أنجز هذا التفكير من قبل أعضاء لجنة التسيير فرنسا من مارس 1994 إلى ديسمبر 1995 تحت مسؤولية "إدارة التخطيط - الميزانية - النتيجة" (Benassouli, Monti, 1995).

التحديات الخارجية وتحديد المحاور الاستراتيجية خلال السنوات الخمس المقبلة في ضوء رؤية للمستقبل تمتد على مدى عشر سنوات. ولنذكر بأنه قد تم إنجاز هذا التفكير أكثر من سنتين قبل اندماج Axa-UAP .

إن التمشّي الذي تبنته مجموعة Axa France هو تمشٍّ ممثل لتطورات ممارسة الاستشراف داخل المؤسسة ولكيفيات إدماجها ضمن التخطيط. ففي حين أصبح يتناقص الوقت لذي تخصصه المؤسسة للتفكير، نظرا لاضطرارها إلى التكيف مع ضغط الطابع الاستعجالي للعمل، يتعلق الأمر تدريجيا بالإجابة عن المطلب التالي : كيف يمكنها أن تقوم مع مسيريتها بالتفكير بصفة وجيهة ومتماسكة وذات مصداقية حول تذبذب الاتجاهات الكبرى للمستقبل (أو بعبارة أخرى : ماذا يمكن أن تعمل في ستة اجتماعات عمل؟)

وفي الحقيقة، لم يكن من الممكن قي مجموعة كمجموعة Axa France وهي مجموعة حديثة التكوين نسبيا، وتحمل أثر إدماجها السريع لمكتسبات عديدة، ولها هيكلية متحركة وشديدة اللامركزية، لم يكن من الممكن أ، يقع إطلاق تمشٍ "ثقيل" يجند مصلحة مختصة ويجرد، جزئيا على الأقل، مسيري مختلف الفروع من هذا التفكير. بل كان الأمر على العكس من ذلك بتعلق بتشريك المديرين العامين، علما وأن الهدف من وراء ذلك هو أن يبادروا المستقبل برؤية مشتركة وأن يحددوا التهديدات والفرص والانقطاعات الممكنة، إعدادا للمؤسسة للتغيرات المنتظرة (كيف العمل إذا . . . ؟) وتيسير التغيرات المأمولة مع مقاومة التطورات غير المأمونة (كيف العمل لـ ؟). لذلك كان من الضروري أن يقع تعيين المستقبلات الممكنة ورصد الأكثر احتمالا من بينها، وباختصار، بناء سيناريوهات محيط Axa . إن الأفق الذي تم اختياره هو أفق 2005.

الإطار 3 - تمشي بناء سيناريوهات المحيط

دراسة حالة Axa France

1. ندوة في الاستشراف : اكتساب طرائق تحليل، تعيين ومراتبة عوامل تغير لـ Axa France ، انتقاء مكونات المحيط الأكثر تحديدا لمستقبل Axa في فرنسا (أواسط مارس 1994)
2. العمل ضمن فرق محدودة لبلورة سيناريوهات بحسب المجالات الكبرى (أفريل - جوان 1994)
3. تعميم نتائج مختلف فرق العمل وإجراء سداة سيناريوهات المحيط (جوان 2004)
4. إنجاز استبيان تقويمي لمستقبل التأمين في فرنسا (جويلية-سبتمبر 1994)
5. ترجيح السيناريوهات وانتقاؤها وتحليلها (أكتوبر 1994)
6. انتقاء سيناريو مركزي وتعيين فرضيات عمل بديلة (نوفمبر 1994)
7. موافاة مختلف الفروع بالسيناريو المركزي، وبالفرضيات البديلة (ديسمبر 1994)
8. تحوُّز السيناريو الرئيسي والفرضيات البديلة و إدماجهما في مخططات مختلف الفروع (جانفي 1995)
9. بلورة المخطط في كل فرع (فيفري-جوان 1995)
10. التحكيم ومنح الموارد (الثلاثية الرابعة من سنة 1995)

وبسبب الآجال (9 أشهر)، فقد تم الاقتصاد في استعمال أداتين من الأدوات الرئيسية للاستشراف : التحليل الهيكلي للبحث عن المتغيرات المفاتيح وعن نسق الفاعلين لاستكشاف التطورات الممكنة. وعلى العكس من ذلك فقد تم توظيف ثلاث طرائق -

ورشات الاستشراف، التحليل المرفولوجي و Smic-Prob-Expert - لتيسير بناء سيناريوهات مع احترام الشروط "الأساسية" التي هي الواجهة، والتماسك، والاحتمال، مع الحرص على توفير الوقت بتيسير التملك (الشفافية)

4.1. في حسن استعمال المناهج

إنَّ أهمَّ ما برز وما فرض نفسه خلال السَّنوات العشرين الأخيرة هو خاصَّة الرُّوح الإجمالي [global]، والمنظومي [systémique]، وروح المدى البعيد. وباستثناء تحليل تمثيلات الفاعلين بواسطة طريقة Mactor، فإنَّ الطُّرق الكلاسيكية للاستشراف لم تتقدَّم كثيرا بصفة دالَّة، ولكنَّها انتشرت انتشارا واسعا من خلال تطبيقات كثيرة. لقد جرت الأمور كما لو أنَّ الممارسين قد اتبعوا نصيحة J.-N. Kapferer: "إنَّ عيبا إجرائيا يظلُّ أحسن من كمال غير إجرائي". وفعلا فإنَّ مباشرة عالم معقَّد تستلزم أدوات بسيطة ومناسبة لأنَّ تلك الأدوات يمكن تملُّكها.

وفعلا فإنَّ الاستشراف يتَّخذ أكثر فأكثر شكل تفكير جماعي، أو شكل تجنُّد للأذهان في مواجهة تحولات المحيط الاستراتيجي، وهو يصادف نجاحا متناميا لدى المنظمات الجهوية، والجماعات المحلية والمؤسسات.

وإذا كان لا مناص من الابتهاج بهذا الميل نحو انتشار أوسع وتملك أكبر للاستشراف الذي كان فيما مضى مقصورا على المختصين، فلا بد كذلك من التعبير عن الأسف لبقاء بعض الهنات المنهجية وربما حتى استفحالها.

بل ثمة أخطر من ذلك : فقد سجَّل في كلِّ مكان، ولاسيما في أمريكا، تراجع ملحوظ جدا في العقلانية وخاصة في المقاربات الصورية لفائدة مقاربات تقوم أساسا على الحدس لا يمكن لنجاحها التجاري أن يبرر تهويماتها. وفعلا، فبحسب عقلانية إجرائية، [سيمون] (Simon, 1982) لا بدَّ لتمرين في الاستشراف أن يظلَّ مقارنة استكشافية، على العكس من مقارنة لوغاريتمية أو "تشمُّمية"، وهو ما لا يمنع استعمال التقنيات الصارمة عندما يظهر أنَّ ذلك مفيد. ومن هذه الناحية فإنَّ بناء السيناريوهات غالبا ما يقدَّم على أنه "فن بعد النظر" [شوارتز] (Schwartz, 1991). ولكننا نظل في حاجة إلى بصائر

ثاقبة كمثّل بيتر شوارتز لممارسة هذا الفن بدون تقنيات. إن فلسفة المقاربة التي يقدمها هذا الأخير ومراحلها، هي قريبة مما ندعو إليه، ولكنه لا يمكن تملك التقنية ولا إعادة إنتاجها لاسيما وهي غائبة. إن هذا التقهقر في العقلانية قد رافقه فقدان للذاكرة، إلى حد فقدان الكلمات والأسماء¹¹.

إن عددا هائلا من الاستشرايين الشبان يندفعون إلى بناء سيناريوهات قبل أن يتمثلوا المأثور المراكم، وإنك لتجدهم فاغري الأفواه عندما يحدثونهم عن التحليل المرفولوجي، أو عن ترجيح السيناريوهات فيسألون : عمّ تتحدثون، وهل هذا ممكن فعلا؟ لقد كانت مرافعة جاك لوسورن (1989) نهاية الثمانينات من أجل بحث في الاستشراف مبررة و مازال، لأن بعضهم ما يزال يخلط بين الأدوات البسيطة، وبين الأدوات التبسيطية. فلنذكر بأن طريقة السيناريوهات كما تم تصورهما منذ ما يزيد عن العشرين سنة، ما تزال تحتفظ بكامل فائدتها، ومزيتها الكبرى هي خاصة أنها تفرض صرامة فكرية : التحليل الكيفي و الكمي للتوجهات المهيمنة، وللتوترات والصراعات، ولبناء السيناريوهات المتناسكة والمستوفاة.

ولقد لقيت بعض الأدوات الخصوصية للاستشراف ، مثل التحليل الهيكلي، نجاحا يكاد يكون محيرا لمن عمل تطويرها. فكثيرا ما يطبق التحليل الهيكلي بصفة آلية، غير مجدية، وعلى حساب تفكير حقيقي. ما هي العبرة ؟ لا بد من وقت لنشر أداة (ما يقرب من عشرين سنة)، ولا بد من وقت أطول لضمان استعمالها استعمالا مناسباً. وعندما نقدم منهاجاً ضمن كتاب مدرسي، فقد ينبغي أن ننبه كذلك إلى ما ينبغي تجنب فعله من أجل إحكام استعماله.

السيناريوهات : التقاليد والإفراطات

وهكذا فإن قدر كلمة "سيناريو" ليس في مأمن من الخطر على التفكير الاستشراقي : إذ يوشك هذا القدر أن تطير به موجة لنجح إعلامي ذي أسس علمية واهية.

إطار 4 - ترجيح احتمال سيناريوهات صناعة الحديد، والحدّ اللاتماسكات الجماعية

بين 1990 و 1991 مكنت عدة أشهر من التفكير الاستشراقي الذي قامت به EDF و Usinor حول صناعة الحديد في فرنسا في أفق 2005، من تحديد ستة سيناريوهات وحيهة ومتماسكة (من س1 إلى س6) تم بناؤها حول ثلاث فرضيات عامة: نمو ضعيف للـ ن.ت.خ.، تحت 1,8 بالمائة (فرضية 1)، ضغوطات كبيرة على المحيط (ف.2)، ومنافسة قوية للمعادن الأخرى (ف.3)

- نمو ضعيف للـ ن.ت.خ مصحوبة بمنافسة قوية للمعادن الأخرى (سيناريو س1، المسمى "الأسود")

- نمو ضعيف للـ ن.ت.خ بدون منافسة قوية للمعادن الأخرى (سيناريو س2، المسمى "الكثيب")

- تواصل الوضع الحالي (س3، المسمى سيناريو التزعة)

- نمو قوي للـ ن.ت.خ، مصحوب بتنافسية ملائمة للفولاذ (س5، المسمى الوردي الفولاذي)

- نمو قوي للـ ن.ت.خ، مصحوب بتنافسية ملائمة المعادن الأخرى (س6، المسمى الوردي البلاستيكي)

وقد مكن استخدام تطبيق Smic-Prob-Expert من ملاحظة أنّ السيناريوهات الستة لا تغطي سوى 40 بالمائة من حقل الاحتمالات :

س5 وردي فولاذي $(010) = 0,147$

س1 أسود $(101) = 0,108$

س6 الوردي البلاستيكي $(001) = 0,071$

س3 سياريو التزعة $0,056 = (000)$

س2 الكتيب $0,164 = (011)$

لقد ظهرت هكذا ثلاثة سيناريوهات درجة احتمالها أرفع، لم يتوقعها الخبراء ولا حتى حدودها، لأنها كانت تعارض أحكامهم المسبقة الضمنية والمشاركة. إن هذه الإجماعات القوية بقدر ما تبقى ضمنية، هي مصادر مراوغات جماعية كبرى.

ولكل واحدة من مجموعات الفرضيات الباقية (60 بالمائة من الاحتمال الجملي) احتمال تحقق يفوق أكثر السيناريوهات السابقة احتمالا :

-س7 الأسود البيئي $0,237 = (111)$

-س8 الأخضر الفولاذي $0,200 = (110)$

-س9 الأخضر البلاستيكي $0,164 = (011)$

لقد تم استبعاد الزوج (111) من الفرضيتين الأوليين ف 1، و ف 2 ، لأنه ظهر بصفة مسبقة لأعضاء الفريق أن ضغوطات محيطية كبرى هي قليلة الاحتمال ضمن سياق من النمو الضعيف. وعلى نفس هذا النحو، فإن الزوج (110) قد تم استبعاده، لأنّ ضغوطات المحيط القوية قد بدت في ذلك الوقت أقرب إلى ملاءمة الفولاذ الذي لم يعد يتعرض إذذاك للمنافسة القوية للمعادن الأخرى. وفعلا فلم لا نتخيل بلاستيكات قابلة لإعادة الرسكلة أو لتحلل البيولوجي كما يقترح ذلك السيناريو (011) ؟

فلنطرح سؤالين مسبقين : هل يجب أن نعتبر أن إطلاق اسم "سيناريو" على أي تركيبة من الفرضيات يعطي لتحليل ما، مهما كان مغريا، مصداقية وقتية ؟ وهل يجب ضرورة ، في التفكير الاستشرافي، بلورة سيناريوهات مستوفاة وتفصيلية ؟ إن إجابتنا عن هذين السؤالين هي بكل قوة : لا. لأن "الاستشراف" و"السيناريو" ليستا كلمتين مترادفتين.

وبعبارة أخرى، فإنه ينبغي طرح الأسئلة المناسبة وصياغة الفرضيات المفاتيح [hypotheses-clés] الحقيقية للمستقبل، وتقدير تماسك التركيبات الممكنة واحتمالها، وإلا لكنا معرضين لإهمال 80 بالمائة من حقل الممكنات. ولا يستغرق الأمر لفريق العمل، إذا ما اعتمدنا طرائق حساب احتمالي كطريقة Smic-Prob-Expert ، أكثر من بضعة دقائق (انظر الإطار رقم 4، أعلاه)

فالسيناريو ليس واقع المستقبل، وإنما هو طريقة لتمثله من أجل تنوير الفعل الحاضر في ضوء المستقبلات الممكنة والمأمولة. إن امتحان الواقع وهاجس النجاعة، لابد أن يقودا التفكير الاستشرافي من أجل مزيد التحكم في التاريخ. لذلك فإنه لا يكون للسياريوهات من المصدقية والفائدة إلا إذا ما احترمت خمسة شروط للصرامة : الواجهة، التماسك، الاحتمال، الأهمية والشفافية.

ومن العجب أن بعض الاستشرفيين يرفضون إخضاع تفكيرهم إلى ما قد يلعب دور آلة رصد التناقضات والحد من لاتماسكات الاستدلال. ولكنهم محقون في التشديد على أن ترجيح الاحتمال لا يجب أن يؤدي إلى استبعاد التفكير في السيناريوهات الضئيلة الاحتمال والهامة مع ذلك بفعل خطر القطيعة والتأثيرات الكبرى التي تدل عليها. ومن الشروط الأخرى لمصدقية السيناريوهات وفائدتها الشفافية من الألف إلى الياء : "ما نتصوره جيدا، نعبر عنه بوضوح [...]" (بوالو). على هذا النحو يجب أن يكون شأن المشكل المطروح، والمناهج المستعملة ومبررات اختيارها، ونتائج السيناريوهات واستخلاصاتها. ولكن قراءة السيناريوهات غالبا ما تكون، للأسف، منفرة، ويتعين على القارئ أن يبذل حقا مجهودات يدرك فائدتها (وجاهتها وتماسكها)، أو أن الجودة الأدبية [للويقة] لا ترغب في [قراءتها] وسرعان ما يغلق القارئ الكتاب. وهكذا، فإن عددا من السيناريوهات تظل محتفظة بمصداقيتها نظرا لعدم خضوعها لقراءة منتبهة ونقدية (فكأنا يشعر القارئ بالذنب لأنه لم يذهب في قراءتها إل الآخر).

وبدون هذه الشفافية، لن يكون ثمة تملك للنتائج، ولا انخراط للفاعلين (الجمهور) الذين نريد تحسيسهم من خلال السيناريوهات. وطبعا فإن الشفافية وجاذبية السيناريوهات ليستا دليلا مسبقا على جودة مضامينها ؛ إذ يمكننا أن ننجذب إلى

سيناريوهات فيها عنوان أحاذ، أو هي مهيجة للانفعالات ولاسيما انفعالات اللذة أو القلق : تلك هي صدمة المستقبل التي كتبها ألفين توفّر [Alvin Toffler (1971)]. فيتعلق الأمر بكتب روائية، أي بجنس أدبي محترم وربما مثير (لنتذكر رواية 1984 لجورج أروال مثلاً)، ولكنه لا يتعلق إلا نادراً بسيناريوهات وحيية ومتناسكة ومحتملة.

عندما أجبنا بالنفي على السؤال ("هل يجب بالضرورة بلورة سيناريوهات مستوفاة؟")، فإننا نقصد بوضوح أن "الاستشراف" و "السيناريو" ليستا كلمتين مترادفتين. فقد تعثرت تجارب كثيرة من التفكير الاستشرافي على مدى الزمن لأن فريق العمل قرر أن ينخرط في طريقة السيناريوهات. ولكن لماذا؟ فالسيناريو ليس غاية في حد ذاته؛ ولا معنى له إلا من خلال نتائجه واستتبعاته على الفعل.

إن اتباع طريقة السيناريوهات يفترض أننا نتوفر على أشهر طويلة أمامنا (في الغالب 12 إلى 18 شهراً)، كما يلزمنا عدد منها كذلك لتكوين فريق وجعله جاهزاً.

فلنتذكر السنوات الثلاث لفريق Interfuturs [Lesourne, Malkin, 1979] التابعة لـ OCDE (1976-1979)، الذي صرح المسؤولون عنه بأنهم لم يجدوا الوقت لكافي للذهاب إلى آخر مراحل استغلال السيناريوهات. ثم أضف إلى ذلك سنة أخرى لنشر النتائج وتثمينها.

إن فرق العمل مضطرة في الغالب داخل المؤسسات والإدارات إلى أن تقدم تقاريرها في أجل يقل عن السنة الواحدة. وفي أقصى الحالات، فإن بعض القادة يمكنهم أن يطلقوا عملية تفكير استشرافي تنتهي وجوباً في بضعة أسابيع. فشروط التفكير بعيدة في الغالب عن أن تكون مثالية. ولكنه تنوير القرارات أحسن من اتخاذها بدون أي إضاءة. فالعقل السليم يوحى بالأسئلة منذ البداية. ماذا يمكننا أن نفعل في حدود الآجال المضروبة وبواسطة الإمكانيات المتوفرة؟ وكيف يمكننا أن نفعله بحيث تكون النتائج ذات مصداقية ومفيدة للمستهدفين؟

ومن هذا المنظور، فسيكون دوماً من الأفضل أن نحدد السيناريوهات ببعض الفرضيات المفاتيح: أربع أو خمس أو ست، علماً وأنه إذا ما تجاوزنا هذه الأعداد (وحتى

قبل تجاوزها)، فإن التوافقية [combinatoire] تبلغ من التعقيد ما يتيه معه الذهن البشري ويرمي المندبل. وفي المقابل، فإن تحديد السيناريوهات بأربعة فقط بتركيب فرضيتين، وهو ما تنادي به طرائق SRI و GBN يبدو مبالغا فيه. إن هندسات السيناريوهات التي تبني حول خمس فرضيات أساسية أو ست، ستكون بمثابة نسيج للتفكير الاستراتيجي الذي يتخذ شكل "ما العمل لو؟" أو "كيف العمل لـ؟"

إن اختصار السيناريوهات هذا يفرض أكثر من أي وقت مضى تفكيراً مسبقاً صريحاً ومعمقاً حول المتغيرات - المفاتيح، والمناحي، وتدخلات الفاعلين.

وأخيراً فإن صعوبة أخيرة في بناء السيناريوهات وفي اختيار الطرائق هي صعوبة الآجال. فحتى لو توفرت لنا أشهر طويلة، بل حتى بضعة سنوات من أجمل إكمال "لعمل"، سيكون من قبيل المجازفة أن ننطلق فيه، لأن الطاقم وحتى الربان يمكنوا أن يتغيروا. إن الفكرة الاستراتيجية لا تستطيع الصمود طويلاً بعد رحيل صاحبها. وفي المنظمات الكبرى، فإنه من الأفضل، باعتبار التغيرات الموجودة، أن يقع الاختصار على سنة واحدة أو أن تقع برمجة نتائج مرحلية.

أدوات بسيطة وقابلة للتملك : ورشات الاستشراف الاستراتيجي

إذا كان الاستشراف محتاجاً للصرامة لمعالجة التعقيد، فإنه يلزمه كذلك أدوات هي من البساطة بحيث تظل قابلة للتملك. ومنذ أواسط الثمانينات، فرض تمشي ورشات الاستشراف الاستراتيجي نفسه للإجابة على هذه الهواجس.

سيكون من الحكيم قبل الانطلاق في تمرين متفاوت الثقل من الاستشراف الاستراتيجي، أن يقع أخذ الوقت الكافي للتفكير في طبيعة المشكل المطروح، وفي الكيفية التي نعتزم اتباعها للبحث عن أجوبة وتفعيلها. فلا فائدة من إضاعة الوقت في مشاكل وهمية، والمشكل الذي نحسن طرحه، هو مشكل نصف محلول. ولدى إطلاق تفكير استشرافي استراتيجي غالباً ما ينخرط فيه عشرات من الأشخاص طيلة أشهر طويلة، فإنه من المفيد أن نمثل مجمل التمشي الذي سيتبع، مع عد تراجعاً للأهداف والمواعيد

الوسطى، علما وأن اختيار المناهج لا يخضع فقط لطبيعة المشكل المحدد، وإنما كذلك إلى ضغوطات الزمن وضغوطات إمكانات الفريق الذي يكلف بالتفكير.

إطار 5 : إطلاق عملية تفكير استراتيجي من خلال ورشات استشراف: مثال آناه [ANAH]

في بداية سنة 2001 و تهيئة لمستقبله، أراد مجلس إدارة الوكالة الوطنية لتحسين السكن (ANAH) استباق تطورات محيطه و ذلك بتشريك كبير للفرق الداخلية. و قد تمثل الهدف خاصة في تيسير تركيز استراتيجيات نمو، و بوجه أخص، في الاستعداد لتطورات سوق السكن الخاص وجزئه المتعلق بإعادة التأهيل في أفق 2010، وفي استباق سياسات واستراتيجيات الفاعلين المحليين (المناطق و التجمعات السكانية...) في سوق السكن الخاص مع اعتبار تطوّر كفاءات كل منهم و في كسب رؤية مشتركة لمهنة الوكالة و كفاءاتها على مدى السنوات الخمس أو العشر المقبلة، و أخيرا في تحديد الخيارات الاستراتيجية و التوجهات الاستراتيجية.

و لإطلاق هذا التمشي اختار مجلس الإدارة أن ينظم ندوة للاستشراف الاستراتيجي عقدت أثناءها عدة ورشات استشراف. و قد جمعت هذه الندوة قرابة 40 شخصا طوال يومين. وقد اندرجت هذه الندوة في تمش للتسيير المشاركي عمل على إنشاء و هيكلة لغة مشتركة و إعطاء معنى للعمل. و قد يَسَّرَت إنتاج أوّل عناصر تفكير استشرافي و ساهمت في وضع أسس تمش إجرائي أكمل و ذلك بضبط أغراض للتفكير و في تحسيس الفرق للاستشراف، بتكوين مجموعات عمل أولى.

لقد جرى يوما الندوة في شكل انغماس كلي في الفكر الاستشرافي، في خدمة التعبئة الاستراتيجية. و لم يكن المشاركون مستهلكين فقط للتكوين بل منتجين للتفكير من خلال خمس ورشات استشراف استراتيجي مكنت من :

- تحديد سيناريوهات استكشافية لمحيط الوكالة في أفق 2010 انطلاقا من الرهانات الأساسية ومن الأسئلة. المفاتيح أو من الارتياحات الكبرى.

- فك رموز آليات تدخل الفاعلين في الإسكان وفهم التأثيرات الاستراتيجية بينهم، و موازين قواهم و مواقفهم من الأهداف المرتبطة بالرهانات.
 - الانتقال من الأفكار المسبقة التي تروج حول الوكالة و مستقبلها و حول أنشطتها و قيمها وعلاقتها بزبائنهما، إلى أفكار عمل.
 - رسم شجرة كفاءاتها الحالية و المستقبلية
 - تحديد أهداف استراتيجية و وسائل ذات صلة.
- هكذا وضعت الورشات مقدمات ثمينة لتفكير استشاري قاد إلى إعادة تنظيم ناجحة لوكالة من وكالات الدولة.

و مهما كان التمشي المتبع، فمن الضروري تسجيل إطلاق تفكير جماعي بواسطة ندوة يومية للتكوين بالعمل في الاستشراف الاستراتيجي. فهذه الندوة تمكّن المشاركين من اكتشاف أهمّ المفاهيم و أهمّ مناهج الاستشراف الاستراتيجي الجماعي و التدريب عليها. و يطمح تنظيم هذه الأيام، التي قد ينخرط فيها عدة عشرات من الأشخاص، إلى إجراء انغماس كلي للأذهان في الفكر الاستشاري من أجل العمل الاستراتيجي. وتعمل ورشات الاستشراف بجد على طرح المشكل جيدا و تعقب الأفكار المسبقة التي يكتظ بها. فهي تيسر إذن الضبط و الترتيب المشترك لأهم رهانات المستقبل التي تواجه المؤسسة من محيطها الوطني و الدولي. واثر هذين اليومين، يكون المشاركون قادرين على تحديد الأولويات و الأهداف و الرزنامة و المنهج الذي يجب اتّباعه لتنظيم تفكيرهم الاستشاري الاستراتيجي.

ليس اختيار منهج ما مفروضا قبليا بل هو ضروري لنجاعة الاجتماعات : و بدون منهج فلا وجود للغة مشتركة و لا لتبادل و لا تماسك ولا هيكلية للأفكار.

غير أنّ المنهج ليس غاية في حدّ ذاته و لا يجب أن يبقى المرء حبيس نتائجه. فالأمر يتعلق فقط بمساعدة على وجهة التفكير. و المنهج الصارم هو أيضا عامل ثمين من عوامل تماسك المجموعة و تحفيزها الذي تساهم فيه النتائج المرحلية التي يجب أن تنشر .

و أخيرا فإن اختيار المنهج لا بد أن يتم بحسب المشاكل و ضغوط الآجال وفي نطاق الحرص على تبليغ النتائج. ولا بد أن تبقى الأدوات بسيطة بالقدر الكافي حتى تبقى سهلة التملك من قبل المستعملين و المتقبلين .

1.5. الاستشراف الاستراتيجي و الأقاليم : بعض التوصيات

لقد وضعت الجهات بوضوح معالم الطريق الذي يجب أن يسلك فيما يخص الاستشراف الإقليمي [لوينغر (Loinger 2004)]. و لما كنا حظينا بالمشاركة المباشرة أو بالمعرفة الجيدة لعدة أعمال [استشرافية إقليمية] (Pays Basque 2010, Ile de la Réunion, Lorraine 2010, Ardennes, Ile- et- Vilaine, Pyrénées Atlantiques, ...)، فإننا نود هنا أن نستخلص بعض العبر من النجاحات و من الإخفاقات معا.

بعد مرور ما يزيد عن العشرين سنة على أولى قوانين اللامركزية، أصبحت الجهات راشدة و قادرة على الإمساك بزمام مستقبلها. وفي هذا الإطار فإنه يتعين على العمل العمومي في الأقاليم، أكثر من أي وقت آخر، أن يستنير بضوء المستقبلات الممكنة و المأمولة [باي (Bailly 2005)]. لكنه سيكون من العبث أن نقود تمارين متكررة في الاستشراف لكي نسجل في كل مرة، تواصل الانحسار الاقتصادي و الديمغرافي للأقاليم المعنية ! إن تملك التشخيصات و التعليمات من قبل الفاعلين المعنيين هو ضروري للمرور من الاستباق إلى الفعل.

إن تطور إقليم ما هو أولاً ثمرة ديناميته الذاتية. فتعدد المبادرات المحلية و تلاقحها هما اللذان يدفعان النشاط و الشغل. أما الضغوط الخارجية والعولمة و التغيرات التقنية، فهي فرص يجب استغلالها أكثر منها عوائق علينا تذليلها. إن الاستشراف المشاركي، باستعماله لمناهج بسيطة و قابلة التملك، يمثل رافعة قوية للديناميكية الإقليمية. و لا يجب أن يغيب عن ذهننا أيضا أن قوة الروابط التي تتيحها المشاريع المشتركة لها على الأقل نفس الأهمية التي لما ينجم عنها من المصالح. وإذا كان "النظر إلى المستقبل يربك المستقبل" (Gaston Berger) فإن تخيله معا هو بعدُ معيش للحاضر على نحو آخر و إعطاء مزيد من المعنى للفعل.

ولكي نتفاهم ونفكر معا في المستقبل، علينا أن نتفق حول المفاهيم و الغايات و حتى حول مدلول بعض الألفاظ. فالاستشراف الإقليمي لا يفلت من خلط المعاني :

الاستشراف و التدبير و التنمية المستدامة و الأقاليم و التخطيط و التهيئة و المشاريع و الاستراتيجيات و الفاعلون و المشاركة و الديمقراطية... و إن تركيبة هذه العبارات الرائجة هي متعة للباحثين و لكنها تزيد في حيرة ذوي الممارسة. ولعل توضيح مفاهيم التدبير و السيناريوهات و المشاريع تسمح باستبعاد بعض النقاشات الزائدة.

التدبير الإقليمي و تأويلاته المفرطة في الهشاشة

لقد ألّفت لجنة بروكسال كتابا أبيض ييؤب مبادئ التدبير الحكيم التي تنطبق على جميع مستويات الحكم : التفتح و شفافية المؤسسات و المساهمة الأوسع للمواطنين في كل مراحل القرار السياسي و المسؤولية المتزايدة للمؤسسات و للدول الأعضاء، و نجاعة السياسات المحددة بأهداف واضحة و قابلة للتقييم و تماسك السياسات وفهمها. ولكنّ خاصّيات التدبير الحكيم هذه لا ينبغي أن تنسبنا تعريف التدبير الذي تعتمدّه الدوائر الدولية (الأمم المتحدة، OCDE، FMI) حيث تكون فكرة مراقبة السّلط ومراقبة قوانين اللعبة هي الفكرة الرّئيسية، وإلاّ واجهنا خطر نشر تعريف "هش" للتدبير، يَحْتَزُّها في عمليّة مشاركة للمواطنين أو في عملية للتدبير الاجتماعي هي، حسب فرانسوا آشار (1995) "تُفَصِّل وتربط بين مؤسّسات سياسيّة و فاعلين اجتماعيين ومؤسّسات خاصّة ضمن عمليّات بلورة وتفعيل لخيارات جماعيّة قادرة على أن تحدث انخراطا نشيطا للمواطنين". إنّ مفهوم التدبير، شتّنا أم أبنّا، يستمد جذوره من المؤسسة، ومن وجهة النظر هذه فإن المواطن و لحد يومنا هذا، يعامل بأقلّ لياقة من معاملة المساهم (Cannac, Godet, 2001).

و حسب تعريف بيتر.ف. دروكار (1969) فإن "تدبير المؤسسة [ترجمة عن الانجليزية corporate governance، و يقال عادة كذلك "حكومة المؤسسة"] يتمثل في صياغة واحترام قواعد توجّه وتحدّد سلوك أولئك الذين يتصرّفون باسم المؤسسة" و بعبارة أخرى فإن التدبير الحكيم هو مجموعة التدابير التي تريد أن تضمن أنّ عمل مسيري المؤسسة يتطابق فعلا مع مشيئة المساهمين فيها و مع مصالحهم. و هو يختلف عن التسيير الذي يشير إلى العلاقات بين المسيرين و مرؤوسيهـم".

فالتدبير هو بشكل ما "حكومة الحكومة". و يستحضر جامس.ن.روزنو (1997) التعريف الذي كان اقترحه الكسندر كينغ منذ 1991 في تقرير لنادي روما، فيتحدث عن التدبير لـ "كل فاعل يلتجئ لآليات التسيير للتعبير عن الطلب و صياغة الأهداف و توزيع التعليمات و ضمان متابعة السياسات".

عندما نترّل [مفهوم] التدبير [gouvernance] على المجتمع السياسي، فإنه غالبا ما يفهم غلطا بمعنى "قابلية الحكم". و هو ما يعني قدرة الحكومات على تطوير الأنظمة الاجتماعية الاقتصادية في اتجاه محبذ. و كذلك فإنّ التدبير ليس "فن الحكم" كما يعلنه كيمون فيلاسكيس (1998)، و لا حتى "فن قيادة مسار عمل الحكومة". فلنحتفظ بتعريفات بسيطة : فالتدبير هو علاقة سلطة، و الحكومة هي الممارسة العملية لهذه السلطة (نيرتز 1995) و قابلية الحكم هي قياس أثر هذه السلطة على الانظمة المعنية. فإنّ نظاما لا يراقب جيدا هو نظام قليل الفاعلية. و قد سجل قسم الاستشراف بالمجلس الاقتصادي و الاجتماعي لجهة ايل دي فرانس [Ile-de-France] في تقريره بعنوان "الحياة في ايل دي فرانس سنة 2025" (غوياس 2000) انعدام موقف القرار لدى المسؤولين (...). و عدم كفاية الاتصال و الشفافية مما يؤدي إلى احتراز المواطنين تجاه المؤسسات السياسية و الادارية. إن نوعية التدبير، أي نوعية القواعد و الإجراءات التي تسمح بتحسين "التحكم في الحكومة" هي فعلا "عنصر أساسي لحل أزمة قابلية الحكم".

وإنّ مفهوم التدبير هو كذلك مفهوم يتزايد الحديث عنه لدى الدوائر الدولية، معوضا ما كان يدعى سابقا التعديل الدولي الذي بتنا نحسّ بوحشة غيابه أمام الترابط المتنامي الذي أفرزته عولمة الاقتصادات و أفرزه الطابع الكوكبي الذي تكتسيه مشاكل المحيط و مشاكل الموارد الطبيعية والأمن أو الصّحة. فلا وجود لحكومة و لا لشعب عالميين. و في هذه الحالة، فإنّ الحديث عن تدبير عالمي هو سوء استعمال للكلمات.

إطار 6 – الألوان الثلاثة للمثلث الإغريقي و أزمة الاستشراف الإقليمي الثلاثة.

إن ألوان المثلث الإغريقي الثلاثة (أزرق الاستباق و أصفر التملك و أخضر الفعل) تسمح بتنظيم الاستشراف الإقليمي على ثلاثة أزمنة مختلفة تتميز بثلاثة أنواع من الوثائق.

- كتاب أزرق : إن موضوع هذه الوثيقة هو تقديم تصوّر إجمالي للمحيط الإقليمي الماضي و الحاضر و المستقبل. و بالارتكاز على تأليفية من الأرقام المفاتيح فهو يحتوي على عناصر التشخيص. و هو يسجل النقاط المختلف فيها و يبرز المناحي الممكنة و الارتياحات الكبرى ومخاطر الانقطاعات الممكنة. و يمكن لهذه الوثيقة المفردة أن تستنجز في قسم وافر منها لدى مستشار خارجي.

- كتب صفراء حيث يصوغ كل مركز عملياتي مقترحات أعماله المحلية استعدادا للتغيرات الجمالية المستشعرة في الكتاب الأزرق (الاستعداد للفعل). و يمكن لمثل هذه الوثائق أن تصدر عن مصالح المؤسسات أو الجماعات الترابية : فهي تترجم التملك الجماعي للاستشراف الإقليمي.

- كتاب أحضر يقترح مخططا استراتيجيا جمليا للإقليم. و بكل هدف تقترن أفعال و العكس بالعكس. و هذه الوثيقة توليف للكتاب الأزرق والكتب الصفراء. كما أن هذا الكتاب ذا التوجه الاستراتيجي يلزم المسيرين و المنتخبين. فهو يصنع إذن تحت مسؤوليتهم فقط.

عدد مفرط من السيناريوهات و مشاريع محلية غير كافية.

إن الالتجاء النسقي و المفرط إلى السيناريوهات في الاستشراف الإقليمي، على حساب الدروس التي يجب أن نستخلصها من التاريخ ومن المقارنة بين الأقاليم لبناء مشاريع تنمية هو كذلك خطأ شائع. وأوّلًا، وكما سبق أن أكدنا على ذلك، فإن عبارة "استشراف" لا تترادف مع "سيناريو". و هذان الأخيران يكونان قليلي الفائدة إن لم يكونا وجهين (طرح الأسئلة المناسبة) و لا متماسكين و لا محتملين. ولا شك أن البناء الاجتماعي للسيناريوهات المحبذة يستطيع أن يقوم مقام العلاج الجماعي، ولكن النتيجة (أي السيناريو) في هذه الحالة تكون أقل أهمية من المسار الجماعي الذي أدى إليها. وما دام يلزمنا أن نفكر في المستقبل معا فإنّ الأجدر أن نطرح على أنفسنا الأسئلة المناسبة و أن تكون البداية بالأسئلة التي لا تحظى بالإجماع لأنها تخلق العادات و النظام القائم.

إن مسارات الاستشراف و الاستراتيجية، رغم ارتباطها، هي مختلفة و ترجع إلى زمنين متباينين هما زمن الاستباق و زمن إعداد الفعل. ولا يجب علينا أن نخلط سيناريوهات الاستشراف مع انتقاء الخيارات الاستراتيجية خاصة و أن الفاعلين الداخليين ليسوا عين الفاعلين الذين هم في الخط الأمامي. و يجب على مرحلة استباق التحولات أن

تكون جماعية، وهي تفترض تشريك أكبر عدد ممكن (الديمقراطية المشاركة). إنها بالتالي تستدعي أدوات الاستشراف حتى تنظم وهيكل، بطريقة شفافة وفعالة، التفكير الجماعي في رهانات المستقبل و كذلك حتى تنظم وهيكل، عند الاقتضاء، تقييم الخيارات الاستراتيجية. و في المقابل، ولأسباب تتعلق بالسرية والمسؤولية، فإن مرحلة الخيارات الاستراتيجية هي من شأن عدد محدود من الأشخاص، وهم المنتخبون (الديمقراطية الانتخابية) أو أعضاء مجلس إدارة المؤسسة. وإن هذه المرحلة الأخيرة لا تستوجب طريقة خصوصية، مادامت القرارات يجب أن تؤخذ فيها بعد التشاور و الإجماع بين المسيرين، اعتبارا لطريقة التعديل الخاصة بثقافة المؤسسة أو الإقليم و اعتبارا كذلك لمزاج مسيريهي و شخصيتهم. فالمناهج مفيدة لإعداد الخيارات ولكنها لا يجب أن تقوم مقام حرية هذه الخيارات.

و أخيرا و ليس آخرا، فان استعمال السيناريوهات فيه من الإفراط لا سيما و أن هذه الأخيرة تتعلق بالسياق المستقبلي للأقاليم انطلاقا من السؤال س1 "ماذا يمكن أن يحدث؟" و هذا السؤال الاستشرافي الطبيعي يقود عادة الأقاليم و كذلك المؤسسات إلى إعادة صياغة العالم حتى تنسى مزيدا أن تطرح على نفسها مسألة المشاريع الأساسية انطلاقا من الهوية و التاريخ و من مواطن القوة و الضعف. والسؤال س1 يجب أن يسبقه السؤال س0 "من أنا؟" و هذا السؤال الأولي يقتضي العودة إلى الأصول حول جذور كفاءات الإقليم و الدروس المستخلصة من خيالاته و انتصاراته الماضية.

و الاستشراف داخل الأقاليم كما داخل المؤسسات ينحو نحو نسيان السؤال س0 (معرفة الذات ومعرفة تاريخها الماضي ورغباتها المستقبلية) و هو مع ذلك سؤال أساسي إذا سلمنا بان عوامل التنمية نابعة من الداخل، و ذلك للتركيز على السؤال س1 أي على التفكير في سيناريوهات السياق. و هذا التفكير ليس عديم الجدوى : فمن المناسب الاستعداد لمواجهة ما قد يعرض. ولكنه بالضرورة تفكير محدود بما أن المستقبل غير قابل للتوقع، وينبغي بناؤه. وسيكون على كل الأقاليم أن تواجه نفس الضغوط وأن تجد نفس الفرص. و إنما يتأتى الفرق من تفاوت قدرات بعضها على تنمية قوتها و تقليص ضعفها. التعويل على الذات : ذاك هو السلوك الأكثر فاعلية والأقرب من تناول الفاعلين في

إقليم ما. ولكن التشخيص و الوصفات لا تكفي للمرور إلى الفعل. إن نجاح س4 "كيف سأفعل؟" يمر عبر التملك و لا شيء يفني بهذا الغرض أكثر من استشراف مشاركي جيد عند الانطلاق.

إن مستقبل الأقاليم مفتوح و هو أقل توقفا على الميولات و على ترتيبات المستقبل منه على قدرة الفاعلين على التجمع حول مشاريع مشتركة و على البناء الجماعي "لمجتمع مشاريع" حقيقي.

1.6. طريق جديد: المستقبل المشترك ضمن مسلك.

يوفر قسم الفلاحة في باسف [BASF] تعااضديات و تجار توزيع للسماد و مواد العناية بالنبات. و قد حاز هذا القسم في منتصف التسعينات موضع الريادة في السوق الفرنسية. و من اجل المحافظة على هذا الوضع فقد طمح مسيره إلى التعزيز المستمر لعلاقاته مع المتدخلين عند انطلاق المسلك وعند الوصول.

إن التمشي الذي اتبعه قسم الفلاحة في BASF و حرفاؤه الرئيسيون مثالي من عديد الأوجه:

- فهذه على حد علمنا المرة الأولى التي تنخرط فيها مؤسسة في تفكير استشرافي مع شركائها من اجل الاستعداد الأفضل معا إلى مستقبل مشترك.
- وهذا التمشي يعطي للتملك نصيب الأسد دون إهمال نوعية التفكير : فمسيرو الشركات المعنية هم الذين أنتجوا هذا التفكير بأنفسهم.
- وهذا التمشي هو كذلك مثال على من أن المبادر به، أي قسم الفلاحة لمجموعة BASF ، قد ترك حرية التفكير المطلقة للمشاركين من دون أدنى رقابة عليهم لا في فترة التفكير و لا عند توزيعه الموسع بعد ذلك إلى مسيري التعااضديات الفلاحية و موظفيها.
- يتعلق الأمر إذن حقا باستشراف استراتيجي بما أن الفاعل BASF قد راجع بعد توجهاته الاستراتيجية فيما يخص بالحيط و اعد ميثاقا يلزمه أمام حرفائه في نطاق إثيقا حقيقية للتنمية متفق عليها.

- و أخيرا فإن أهمية هذا التمرين تكمن كذلك في الاستعمال المتعقل لبعض طرق الاستشراف الاستراتيجي الأساسية (تحليل مرفولوجي من أجل بناء السيناريوهات،

وتدخلات الفاعلين و أشجار الكفاءات و تحليل متعدد المعايير). و قد ساهم كل ذلك في تنظيم و هيكله التفكير الاستشاري خلال عدد محدود لكنه فعال من الاجتماعات. سنذكر إذن أن التفكير الاستشاري حول مستقبل مؤسسة أو إقليم يمثل فرصة فريدة لتجاوز ضغوط وتناقضات المدى القريب ولينطلق في كل العقول، و على كل المستويات، الوعي اللازم بضرورة تغيير العادات و السلوك لمواجهة التحولات. لهذا يجب الاعتماد على كفاءات الخبرة الداخلية و انتهاز فرصة ممارسة الاستشراف قصد تجميع الكفاءات التي غالبا ما تكون مشتتة داخل المنظمة. و يجب أن يبقى دور المستشار الخارجي محدودا قدر الإمكان. ذلك أنه لو تبين انه مختص في الميدان لبات من الوارد جدا أن ترفضه المجموعة (لأنه يكون معطلا للملك). و على المستشار أن يجلب معه طريقة العمل و التفتح على الخارج و عدم امتثالية النظرة الجديدة دون أن ينسى أبدا أن أفضل الأفكار ليست تلك التي نملكها و لا حتى تلك التي نعطيها وإنما هي تلك التي نشرها

(2) من مشاكل الاستشراف الاستراتيجي إلى مناهجه.

يجب على الاستشراف أن يحافظ على حيوية عدم انضباطه الفكري و أن يمتن صرامة مقارباته. ويمثل وجود مناهج مجربة بالنسبة إلى الاستشراف الاستراتيجي مكسبا أساسيا. فالإرث المجمع، سواء أكان ذلك في الاستشراف أو في التحليل الاستراتيجي، يبرز مواطن التقارب و التكامل القوية بين هذه المقاربات و إمكانية تنضيد وسائل التفكير داخل علبة أدوات واحدة. و يمكن هكذا أن نمتدي أفضل من ذي قبل عندما نتعرف على مشكل و نفكر في أداة تمكن من مباشرته: إن فوضى التفكير لا تكون خلقة إلا أن تكون منظمة.

إلا أنه لا يجب أبداً أن نستعمل هذه الأدوات لذاها وإنما تُستعمل من جهة حاجتنا إليها وباعتبار طبيعة المشكل المطروح و ضغوط الوقت و الوسائل المتاحة. وكذلك فإن استعمال هذه الأدوات لا ينبغي أن يتحول إلى استمناء. فهي معدة أولا لتخاطب التفكرات الجماعية التي يتبين أنها في الغالب، ومهما كانت ضرورية، شديدة الاعتياص

في غياب لغة مشتركة و منهج عمل. فمزية المناهج التي نقترحها هي أنها أثبتت في كل مرة جدواها. مناسبة تطبيقاتها المتعددة، سواء في فرنسا أو في الخارج.

وإذا كانت المناهج تساعد على هيكلة التفكير مع إثارة الخيال فإنها لا تضمن نوعية الأفكار. فالاستشراف هو كذلك فنّ يحتاج في ممارسته إلى مواهب أخرى كموهبة عدم الامتثال، والحدس والعقل السليم. فلنحفظ الدرس إذا : إن الذي يريد أن يصبح عازف بيانو كبيرا لا يكفي أن يعزف بعض مدرجات الأنغام، ولكنه ملزم بأن يعزفها كل يوم حتى يظلّ عازفا كبيرا. إنه من الطبيعي أن تظل مقاربات أخرى ممكنة، و يستحسن أن يحافظ الباحثون و الممارسون على شعلة التجديد بالاستناد إلى الإرث المجمع سواء فيما تعلق بالمنهج الاستشراقي أو التحليل الاستراتيجي.

ولن تمثل هذه التّجديدات تقدّمًا حقيقيا إلا إذا ما سمحت بتحسين وجهة التساؤلات والحدّ من مواطن عدم التّماسك، وبتقييم أفضل لاحتمالية التّحسينات وأهمّيتها.

ولكنّ هذه الطرق الجديدة مضطّرة إلى أن تكون من البساطة بما يكفي لتظل قابلة لأن تُتملك : فليس التعقيد أنسب سلاح لمعالجة التركيب.

و لتيسير الخيارات المنهجية فقد نظمنا تقديم علبة أدوات الاستشراف الاستراتيجي هذه بحسب نمطية للمشاكل : إطلاق مجمل عملية الاستشراف الاستراتيجي و تمثيلها ، تطرح الأسئلة الوجيهة و ضبط المتغيرات المفاتيح، تحليل تدخلات الفاعلين ومسح حقل الممكنات و الحد من الارتباب، وضع تشخيص كامل للمؤسسة تجاه محيطها، تحديد الاختيارات و الخيارات الاستراتيجية وتقييمها. و سيجد القارئ فيما يلي جردا لعلبة الأدوات هذه في شكل جذاذات فنية تصف هذه المناهج حسب شبكة مشتركة للتحليل مبنية حسب المشاكل التي ترتبط بها. و هذه الشبكة تقترح لكل واحدة من الجذاذات المداخل التالية: الهدف، المنهج، الوصف، المنفعة و الحدود، الخلاصات العملية، البيبليوغرافيا.

2-1 إطلاق مجمل المسار وتمثيله

طريقة السيناريوهات :

إن المقاربة المندجة للاستشراف الاستراتيجي تسعى إلى إعادة ترتيب المنظمة داخل محيطها مع اعتبار خصوصياتها ولاسيما كفاءاتها المميزة لها. فهي ثمرة التقارب بين سيناريوهات الاستشراف وبين أشجار كفاءات التحليل الاستراتيجي. إن هدف هذه المقاربة هو اقتراح توجهات و أعمال استراتيجية تعتمد كفاءات المؤسسة بحسب سيناريوهات محيطها العام و التنافسي.

وتهدف طريقة السيناريوهات إلى بناء تصوّرات المستقبلات الممكنة و كذلك التّمشّيات المؤدية إليها. و يتمثل مطمح هذه التصورات في إبراز المناحي الكبرى و بذور القطيعة التي في محيط المنظمة العام و التنافسي.

و رغم أنه لا توجد مقاربة وحيدة فان طريقة السيناريوهات التي بلورناها تركز على صياغة أكثر صورية كما تؤكد بشدة على الفحص المنظم للمستقبلات الممكنة (انظر الشكل 4، أدناه)

ما هو السيناريو؟

- إن السيناريو هو جملة تتكون من وصف وضع مستقبلي ووصف تمشي الأحداث التي تسمح بالمرور من الوضع الأصلي إلى الوضع المستقبلي.

وفي الواقع فنحن نميز بين نوعين كبيرين من السيناريوهات:

- إما التي تنطلق من المناحي السابقة و الحاضرة والمفضية إلى مستقبلات محتملة (السيناريوهات الاستكشافية:).

-أو التي تبني من خلال صور بديلة للمستقبل فتكون محبذة أو على العكس من ذلك متهية. وهي تُتصور بطريقة استردادية إسقاطيه (سيناريوهات الاستباق أو السيناريوهات المعيارية).

و من ناحية أخرى، فيمكن لهذه السيناريوهات الاستكشافية أو الاستباقية، بحسب ما تأخذ في اعتبارها التطورات الأكثر احتمالا أو التطورات القصوى ، أن تكون سيناريوهات منحوية أو تعاكسية.

الصيغة العملية :

يحتوي إعداد السيناريوهات على ثلاث مراحل

-المرحلة الأولى: بناء القاعدة.

تلعب هذه المرحلة دورا أساسيا في بناء السيناريو. فهي تتمثل في بناء مجموعة تصورات للوضع الحالي للنظام الذي [39] تكونه المؤسسة و محيطها. فالقاعدة هي إذا عبارة نظام عناصر ديناميكية مرتبط بعضها ببعض، و هذا النظام مرتبط بدوره بمحيطه الخارجي.

فيجدر إذا أن:

- نحدد النظام ومحيطه
- نحدد المتغيرات الأساسية
- نحلل استراتيجية الفاعلين

ومن أجل تحديد النظام و محيطه قد تبين أن التحليل الهيكلي هو أداة ثمينة مستعملة استعمالا كلاسيكيا (انظر النقطة 2. 3 ، أدناه). و أما في خصوص المتغيرات المأخوذة من التحليل الهيكلي فإنه يجدر القيام بدراسة استردادية معمقة، تكون مرقمة و مفصلة قدر الإمكان. و من شأن هذا التحليل الاستشراقي أن يجنبنا الإفراط في إعطاء الأولوية للوضع الراهن الذي غالبا ما نميل إلى تعميمه على المستقبل. ويكشف تحليل المناحي الماضية في الحقيقة عن ديناميكية تطور النظام وعن الدور المحرك أو الكابح الذي يمكن ان يلعبه بعض الفاعلين. وفوق ذلك فلا بد من تعريف كل فاعل بحسب أهدافه و مشاكله و وسائل عمله. ثم لا بد من الفحص عن كيفية تموقع الفاعلين بالنسبة إلى بعضهم البعض. و من اجل هذا يمكن بناء جدول لاستراتيجية الفاعلين. و تستعمل طريقة ماکتور لتحليل هذه التدخلات (انظر النقطة 2. 4 أدناه).

- المرحلة 2 : مسح حقل الممكنات و تقليص الارتياح.

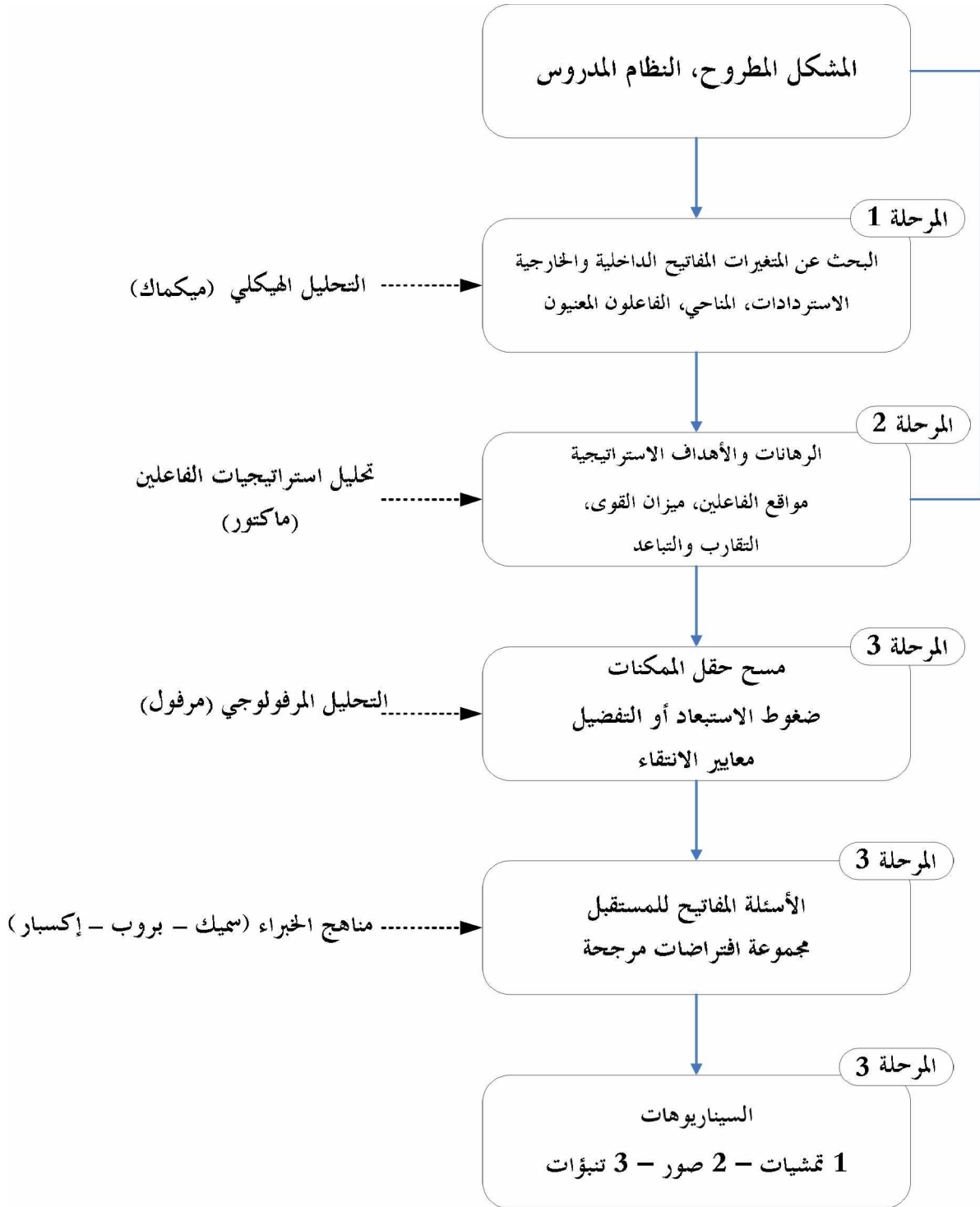
وبعد تعريف المتغيرات - المفاتيح، و بعد تحليل تدخلات الفاعلين، فإنه يصبح من الممكن رصد المستقبلات الممكنة انطلاقا من قائمة احتمالات تترجم مثلا تواصل منحى ما أو تترجم على العكس من ذلك انقطاعه. و يمكن التحليل المرفولوجي (انظر النقطة 2.5، أدناه) من تفكيك النظام المدروس إلى أبعاد أساسية و من دراسة إعادات التركيب الممكنة لهذه الأبعاد المختلفة، وهي تمثل كلّها صورا ممكنة للمستقبل.

وتمكن مناهج الخبراء من قبيل دلفي (Delphi)، و معداد ريني (Régnier) أو Smic- Prob- Expert (انظر النقطة 2.5 أدناه) بعد ذلك من تقليص الارتياح من خلال تقويم الاحتمالات الذاتية لتردد (occurrence) مختلف هذه التركيبات أو لتردد مختلف الأحداث الجوهرية للمستقبل.

- المرحلة 3 : بلورة السيناريوهات.

ما تزال السيناريوهات عند هذا الطور في حالة جنينية مادامت تقتصر على منظومات افتراضات متحققة أو غير متحققة. فيتعلق الأمر إذن بوصف التمشي الذي يحملنا من الوضع الراهن إلى الصور النهائية التي يتم إقرارها. و تدعى هذه المرحلة من العمل "المرحلة الزمانية (diachronique)".

وقد تفضي بعض أجزاء تطور النظام إلى تطوير نماذج جزئية بما يجعلها موضوع معالجات معلوماتية. ولكن الأرقام المحسوبة بهذه الصفة لا تكتسي سوى قيمة توجيهية : فهي تجسم تطور النظام و تمكن من القيام بعدد من التحقيقات حول تماسكه.



الشكل 4 : طريقة السيناريوهات

الجدوى و الحدود

تمثل السيناريوهات إنارة ضرورية لتوجيه القرارات الاستراتيجية. و يمكن لطريقة السيناريوهات، إذا ما وضعت أقصى ما يمكن من نقاط القوة إلى جانبها، أن تساعد على

اختيار الاستراتيجية الأقدر على تحقيق المشروع المزمع إنجازه. فتمشيها المنطقي (تحديد النظام و التحليل الاستشرافي، و استراتيجيا الفاعلين، و بلورة السيناريوهات) فد فرض نفسه بمناسبة عدة عشرات الدراسات الاستشرافية.

إلا أنه لئن كان مسلك طريقة السيناريوهات منطقيا فليس من الضروري أن نجتازه من ألفه إلى يائه. بل يتوقف كل شيء على مدى معرفة المستعمل بالنظام المدروس و بالأهداف التي يسعى إليها. إنّ طريقة السيناريوهات هي مقارنة تعتمد وحدات مستقلة. و يمكن، إذا ما اقتضت الحاجة، أن نكتفي بدراسة هذه الوحدة أو تلك، كالتحليل الهيكلي للبحث عن المتغيرات - المفاتيح مثلا، أو تحليل استراتيجيا الفاعلين أو التحقيق لدى الخبراء في الاحتمالات المفاتيح للمستقبل. و كذلك فانه من المتواتر الاكتفاء بعرض صور تؤكد على مناح كبرى أو على انقطاعات أو أحداث جوهرية، ولكن من دون تدقيق لمسالكها.

يمثل الزمن أحد أهم ضغوط طريقة السيناريوهات. و لا بد بعامة من عدة شهور لمتابعة المسار في كليته، على أن يخصص جزء كبير من هذا الوقت لبناء القاعدة. فإذا تعذر رصد الوقت الضروري لانجاز الدراسة، كان من الأفضل تركيز التفكير على الوحدة التي تبدو الأهم.

استخلاصات عملية

غالبا ما تستعمل عبارة "السيناريو" بإفراط لنعت أي منظومة افتراضات. و لنذكر أن افتراضات السيناريو بالنسبة إلى الاستشراف و الاستراتيجية لا بد أن تخضع في آن واحد لخمسة شروط و هي: الوجاهة و التماسك و الاحتمال و الأهمية و الشفافية. وحتى إذا ما لم تترادف عبارتا "السيناريو" و "الاستشراف"، فإن بناء السيناريوهات غالبا ما يلعب دورا رئيسيا في معظم الدراسات الاستشرافية. و سواء أوقع متابع المراحل المذكورة أعلاه بحذافيرها أو وقع استخدام بعض الوحدات فقط، فإن عرض السيناريوهات، و لو اقتصر هذه على مجرد تركيبات فرضيات، يساهم في إبراز أهم رهانات المستقبل.

ورشات الاستشراف الاستراتيجي

إن الغاية من ورشات الاستشراف الاستراتيجي هي إطلاق مجمل المسار الاستشرافي و الاستراتيجي و تمثيله داخل فريق عمل. فيتعود المشاركون بهذه المناسبة على مناهج الاستشراف الاستراتيجي وأدواته قصد الضبط المشترك و المراتبة المشتركة لأهم رهانات المستقبل و لأهم الأفكار المسبقة، و رصد مسالك للعمل في مواجهة هذه الرهانات و الأفكار. وهكذا يصبح المشاركون عند اختتام هذه الورشات قادرين على طرح الأنسب للمشكل و على التحديد المشترك للتمشي الاستشرافي و على اختيار الأدوات الطيعة.

الصيغة العملية

غالبا ما تستعمل عبارة "الورشة" في الاستشراف، للإشارة إلى حصص منظمة من التفكير الجماعي. و تعترضنا هذه العبارة منذ سنين في فرنسا و كذلك في الخارج. و إنَّ التمشي المعروض هاهنا هو الذي وقع تطويره و تدقيقه خلال ندوات تكوينية لإطارات التسيير في رينو (Renault) سنة 1985.

كثيرا ما تندرج ورشات الاستشراف هذه ضمن ندوة مغلقة ليوم أو يومين. و أثناء هذه الندوة يدرّب المشاركون على المناهج و الأدوات التي يمكن أن تفيدهم. ولكن الفريق لا يقتصر على استهلاك التكوين بل هو كذلك منتج لتفكير حول المشكل المطروح. إن قانون اللعبة بسيط. إذ ينقسم فريق العمل إلى فرق صغيرة متكونة من ثمانية إلى عشرة أنفار يجتمعون في حصص تمتد من ساعتين إلى أربع ساعات. فيختارون موضوع تفكيرهم من بين المواضيع الثلاثة التالية:

- الاستباق و السيطرة على التغيير.

- تعقب الأفكار المسبقة حول المؤسسة و نشاطاتها.

- أشجار الكفاءات : الماضي و الحاضر و المستقبل (انظر النقطة 2.2 أدناه)

و عند انتهاء الورشتين الأوليين تكون أهم رهانات المستقبل و كذلك الأفكار المسبقة التي تتطلب أن تفحص عن قرب، قد وقع رصدها و مراتبتها. وكذلك فإنَّ الورشة الثالثة على نفس القدر من الأهمية إذ لما كان التساؤل حول المحيط مفيدا، فإنه من المستحسن كذلك رسم شجرة كفاءات الماضي و الحاضر ثم المستقبل، بجذور المهارة

التي لها وبجذعها الإنتاجي و بأسواقها و منتجاتها الخ... هكذا نكتشف إذن أن الذاكرة غالبا ما تخون و أن الحاضر يبقى غامضا : فقبل أن نعرف إلى أين نريد الذهاب يجب أن نعلم من أين أتينا.

و في مرحلة ثانية تنتظم ورشات استراتيجية على امتداد ساعتين أو أربع ساعات كذلك. فيتعلق الأمر ساعتها بترجمة أهم رهانات المستقبل (المنبثقة عن ورشات "الاستباق و السيطرة على التغيير" و "الأفكار المسبقة") إلى أهداف و شبه أهداف و إلى وسائل عمل و أعمال تتطلب الشروع فيها ولا سيما باستعمال أشجار الوجاهة (انظر نقطة 2. 6 أدناه).

و هكذا فالمشاركون ليسوا عزلا أمام تحديات المستقبل الكبرى بما أنهم، في ظرف بضعة ساعات، يشرعون في رسم مسالك عمل. و هم، بالإضافة إلى ذلك، قادرون على أن يرصدوا بسرعة ما كان من الأعمال الجارية مبهم الغائية ، و الرهانات المهمة التي تتطلب أعمالا جديدة.

إنّ هذه الورشات، مهما كان موضوعها الذي تطرقه، تنتظم حول مبدئين كبيرين :
- إتاحة حرية تعبير كبيرة لكل المتخاطبين (إتاحة وقت للتفكير الفردي الصامت، و لجمع كل الأفكار كتابيا)

- توجيه إنتاج المشاركين (لا سيما بتنظيم صارم للوقت و خاصة بالعودة المنظمة إلى تقنيات مثل تصنيف الأفكار و مراتبتها الخ..)

و إنما أثناء الحصص التأليفية المنتظمة في نهاية هذه الورشات، يتبادل مختلف الفرق أفكارهم ويقارنون بينها. فيكتسبون هكذا دراية أفضل بالمشاكل التي ستدرس و بالأدوات. كما يتمكنون من الضبط المشترك لطريقة عمل (تستعمل أو لا تستعمل هذه الأداة أو تلك) تطويع لضغوط للوقت و الوسائل و للأهداف المرصودة (علما وأنه لا يقع التصديق على الطريقة إلا بعد أسابيع من التأمل)

الجدوى و الحدود.

إن ورشات الاستشراف تمثل أسلوبا حقيقيا في التكوين بالعمل، يُمد المشاركين بالاحتياطات الوقائية الضرورية لكل تفكير استشرافي مشاركي.

و من ناحية أخرى فإنّ طابع هذه الورشات التي تلتئم حول وحدات جزئية (بضعة أنصاف أيام) و كذلك سهولة إنجازها الفعلي (بضعة من السبورات الورقية، و الأقلام اللبديّة، والأوراق هي كلّ المستلزمات الضرورية) تمكنها من التكيف مع كلّ الوضعيات. إنّ هذه الورشات تقترب ببساطتها و سرعة تشغيلها من الـ " quick environmental scanning technique " (Quest) لبورت نانوس [Burt Nanus(1982)].

و أخيرا فإن هذه الممارسة ترغب المشاركين في التقدم مزيدا أثناء هذه الأيام. و هي خاصة فرصة للمسيرين لإحداث مسار استشراف مشاركي (إلا أن مثل هذا المسار قد يصبح سلبيا إذا لم يرغبوا فيه).

لقد بينت التجربة المستندة إلى عدة مئات من الحالات أنه من العسير أن نجد مساوئ في ورشات الاستشراف هذه و هي التي تمتاز بمحدوديتها في الزمن و بقوة انخراط المشاركين فيها. و في أسوأ الحالات فقد يبقى التفكير بغير متابعة، ولكن التكوين سيظل أنجح مما لو تم بطريقة أخرى.

استخلاصات عملية

يمكن لورشات الاستشراف أن تهم كل مجموعة من الأشخاص لهم "معيش مشترك" و يجذبون التفكير سويا حول التغييرات الممكنة و المأمولة لحيطهم قصد مزيد السيطرة عليها و توجيهها.

و يستحسن أن نخصص على الأقل فريقين صغيرين للتفكير في استباق التغيير (حتى نقارن بين النتائج) و أن نخصص دائما فريقا صغيرا لتعقب الأفكار المسبقة. و هكذا يمكن لجزء مما لم يقل أن يقال، مما يجعل الورشة تلعب دور صمام الأمان للمجموعة، و متنفسها.

تمثل الورشات شرطا مسبقا ثميناً إن لم يكن ضروريا لكل تفكير استشرافي. فتفعيلها بسيط كما أن تمشيها يسير التملك. إن الدور الذي يتعين عليها أن تلعبه أولا هو دور منصة إطلاق مسار من التفكير ومن السيطرة على التغيير.

Importance	الأهمية
Renouvellement urbain, loi SRU	التجديد الحضري، قانون SRU
Notion de confort, qualité phonique	فكرة الرفاه، النوعية الصوتية
Certification qualité	إشهاد النوعية
Rôle croissant des collectivités territoriales	الدور المتنامي للجماعات الإقليمية
Vieillesse de la population	تهرم السكان
Maîtrise, efficacité de la dépense publique	السيطرة، نجاعة الإنفاق العمومي
Diversification de la demande (mobilité, composition familiale)	تنويع الطلب (الحركية، التركيبة الأسرية)
Réglementation santé	التنظيم القانوني للصحة
Persistance du nombre de ménages en difficulté	استمرار عدد العائلات المعسرة
Evolution du statut de propriété en habitat collectif privé	تطور أحوال الملكية في صيغة سكن جماعي خاص
Faible	ضعيفة
Forte	كبيرة
Maîtrise actuelle	السيطرة الحالية
Faible	ضعيفة
Forte	كبيرة
Principaux enjeux	الرهانات الرئيسية
Figure 5- Exemple de résultat d'un atelier de prospective « Facteurs de changement et d'inertie » (les enjeux de l'ANAH à l'horizon 2010)	الرسم 5 : مثال لنتيجة ورشة استشراف "عوامل التغيير والعطالة" (رهانات الـ ANAH في أفق 2010)

2.2. إنجاز التشخيص الكامل للمؤسسة أمام محيطها.

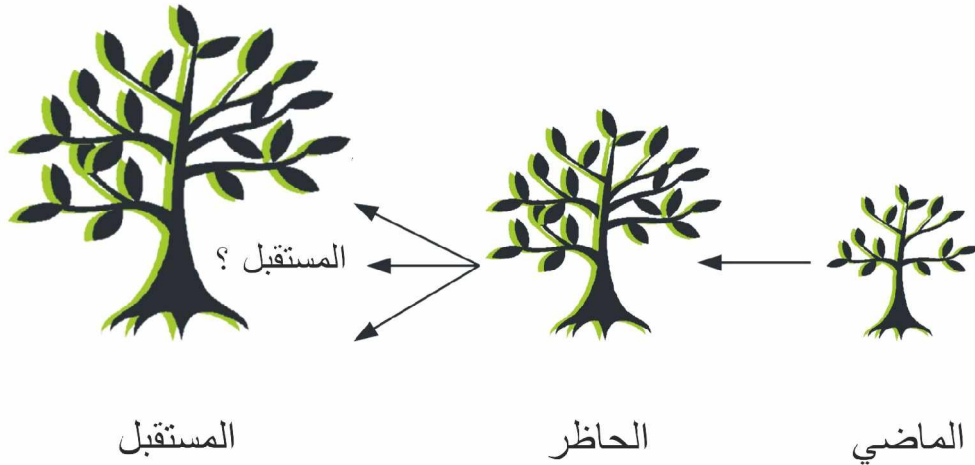
أشجار الكفاءات.

إنّ غرض أشجار الكفاءات هو تمثّل المؤسسة في كليتها دون اختصارها إلى منتوجاتها وأسواقها. و في هذه الأشجار تكتسي الجذور (أي الكفاءات الفنية و المهارات) و الجذع (أي قدرة الاستخدام) نفس القيمة التي للأغصان (خطوط المنتوجات - الأسواق)

و في نطاق التّمشي المندمج (انظر أعلاه)، فإن هدف أشجار الكفاءات هو رسم صورة شعاعية للمؤسسة قصد اعتبار كفاءاتها المميزة و ديناميتهم عند إعداد الخيارات الاستراتيجية.

إطار 7 شجرة الكفاءات و ديناميتها.

الماضي فريد. ويمكن تحليله من فهم الثوابت ومن فهم استمرارية مهن المؤسسة و من مزيد معرفة مدى ما كان لها من قدرة على التطور و على ترسيخ مشروع المؤسسة في واقعها التاريخي.



الشكل 6 - شجرة الكفاءات : الجذور (مهارات و كفاءات) و الجذع (تنظيم الإنتاج) و الأغصان (خطوط المنتوجات و الأسواق)

المستقبل غامض و يمكن تحليله يمكن من ضبط المخاطر و الفرص التي ستعترض المؤسسة و من تحديد الرهانات و التحديات التي تواجهها حتى يتسنى تحديد مستقبلها المأمول و إدماجه داخل مشروع المؤسسة.

الصيغة العملية.

ظهر تمثيل مؤسسة ما في شكل شجرة كفاءات مناسبة تحليل استراتيجي لشركات يابانية. وقد اتضح أن اغلب هياكل المنظمات في اليابان تقدم، بصفة ضمنية أو صريحة، في شكل شجري: هكذا مثلا [ترسم] ثلاث دوائر متراكزة لتمثيل البحث ثم الإنتاج و أخيرا التسويق. وهو ما يضاهاى كذلك رسما إسقاطيا لشجرة على سطح. إن الإعداد الكامل لشجرة كفاءات هو عمل ضخم يفرض علينا جميعا يستوفي معطيات المؤسسة (من المهارات إلى خطوط المتوجات - الأسواق) و محيطها التنافسي. و هذا المجموع المقارن ضروري للتشخيص الاستراتيجي للشجرة: مواطن القوة و الوهن في الجذور و الجذع و الأغصان. كما يتعين أن يكون هذا التشخيص استرداديا قبل أن يكون استشرافيا. فقبل أن نعرف أين يمكننا أن نذهب، يجب أن نعلم من أين أتينا.

Renforcement qualité	تعزيز الكيفية في الحقل الريفي والحضري وفي المساكن
Politique de communication	تنمية سياسة الاتصال
Un vaste marché	سوق كبيرى : حاجيات المساكن
Valorisation sectorielle	التممين القطاعي للكفاءات
Produits pour les collectivités	منتجات للجماعات : بناء عمليات، المشاركة في السياسات المحلية لإعادة التأهيل الحضري
Deux produits	منتوجان علمان : OPAH et PST
Marketing, marché	التسويق، السوق، المنتج
Des produits vers	من المنتوجات الموجهة إلى المالكين (منح،

	استشارات) إلى منتوجات عامة
Des moyens performants	وسائل ناجزة : الميزانية، الشبكة، القواعد، التجميع
De bons outils	أدوات إعلامية مناسبة، موثوقة، مأمونة، ولكن قليلة المرونة
Une articulation	تفصل صعب بين المحلي والمركزي، التشريك في القرار، تفسير السياسات، عدم كفاية التبادلات
Des partenaires	تنمية الشركاء وتحسينهم
Un ensemble de métiers	مجموعة من المهن الخصوصية لإحكام معالجة 550000 ملفا في السنة ولبناء مساكن
Intégration des compétences	إدماج الكفاءات في قدرة عرض الخدمات
Capacité de production	قدرة إنتاجية
Compétences gestion	كفاءات في التصرف في الملفات (+)
Fort sentiment	شعور قوي بالانتماء
Capacité d'évaluation synthèse	كفاءة تقييم وتأليف
Culture procédurale	ثقافة إجراءات
Compétences en accueil	كفاءات الاستقبال والاستشارة
Compétences études	كفاءات الدراسات والتنشيط والتنظيم القانوني، والإرشاد والتكوين
Ecoute des besoins	دراسة الحاجيات
Politique de l'habitat	سياسة الإسكان
Capacité montage	قدرة إنشاء الـ OPAH (+)
Culture technique	ثقافة تقنية

Partenariat	شراكة (CA et CAH)
Compétences et savoir faire	كفاءات ومهارات عامة
Figure 7	الرسم 7 : شجرة كفاءات الحاضر في (Cordobes, Durance, 2004 ANAH)

لا يجب خلط هذه المقاربة مع مقاربة الأشجار التكنولوجية التي لا وجود فيها للجذع (وظيفة الإنتاج) و التي تبدو فيها الأغصان سليلية الجذور رأسا. و مثلما يؤكد مارك جيحي (1989) "فالأمر يتعلق بمفهومين لهما غايات مختلفة [...]". فلقد كانت بلورة الأشجار التكنولوجية عامة بفعل إدارات البحث أو الاتصال التي رأت فيها شكلا بسيطا و قيما من أشكال تقديم صورة متماسكة و شاملة لنشاط المؤسسة ".
الجدوى و الحدود.

لصورة الشجرة مزاياها. و يبدو في البداية، حسب عبارة جيحي أنه " لا يجب على المؤسسة أن تموت مع منتوجها". و لا يجب أن نقطع الجذع لجرد وجود غصن عليل. بل يجدر في هذه الحالة ضخ نسغ الكفاءات نحو فروع نشاطات جديدة تناسب "دليلها الوراثي". و نحن نعرف الأمثلة الشهيرة لبولوري تكنولوجي (Bolloré Technologies) الشهيرة (التي انتقلت من [منتوج] لفيف السجائر إلى ورق اللف الرفيع) أو Graphoplex (من المسطرات الحاسبة إلى المدققات الحرارية البلاستيكية) أو كذلك مثال La règle à calcul، ذلك الموزع المشهور بشارع سان جرمان، الذي انتقل إلى توزيع الحويسبات و الميكرو- منتوجات .

و لصورة الشجرة حدودها أيضا. فديناميكية الشجرة ليست ذات اتجاه واحد من الجذور إلى الفروع، بل تشتغل في الاتجاهين : إذ الفروع تغذي بدورها الجذور بواسطة التخليق الضوئي و دبال الأوراق المتساقطة. وإذا كانت التركيبات البيولوجية ضخمة، فثمة كذلك تناورات لا يمكن تجاوزها : فلا يمكن لشجرة التنوب أن تصبح بلوطا و لا لشجرة الكرز أن تنقلب إلى شجرة تفاح.

استخلاصات عملية.

لقد وقعت استعادة هذه المقاربة، التي صاغها سوريا مارك جيحي أثناء الثمانينات، في عدد كبير من المؤسسات مثل Renault، Elf، Péchiney، Sollac أو T  l  m  canique. و ما انفكت مبادئها تكتشف من جديد في أشكال أخرى. هكذا يؤكد هامال، محققاً، على العودة إلى الكفاءات الأساسية لتحديد التوجهات الاستراتيجية. لقد ظل رسم أشجار الكفاءات منذ حوالي عشر سنوات يستخدم خاصة كأداة تفكير جماعي داخل ورشات الاستشراف (انظر النقطة 2. 1. أعلاه). فهي تمكن من إطلاق عمل استشاري استراتيجي يخص في آن الإقليم و كذلك المؤسسة.

مناهج التحليل الاستراتيجي و أدواته

يتكون التحليل الاستراتيجي مثل الاستشراف من جملة من المناهج والأدوات التي إذا ما ركب بعضها مع بعض أعطت تمشيات غايتها الأخيرة مساعدة المسير على اختيار و توجيه أنشطة المؤسسة التي يسيرها. و توجد حول هذا الموضوع أدبيات شاسعة. لذلك فإننا لن نسعى لتفصيل أدوات التحليل الاستراتيجي و مناهجه الأساسية التي تمت بلورتها أثناء العشريات الأخيرة. فلنشر، على سبيل التذكير، إلى التجزئة إلى ميادين الأنشطة الاستراتيجية (DAS)، وإلى دورة حياة المنتجات، وإلى مفعول التجربة (نظرية التدريب)، ونماذج حقيقية الأنشطة (ADL,BCG,Mckinsey ...) أو كذلك تحليل الموارد الأساسية (سلاسل القيمة وأشجار الكفاءات).

وهذه الأدوات تنتمي إلى التراث الفكري للتحليل الاستراتيجي الحديث. ولكن نجاحها الذي مضى و استعمالها النسقي والاختزالي شيئاً ما، لا يبرر اللامبالاة و لا النسيان الذي يود البعض أن يلقي بها فيه اليوم. فإذا باتت كبريات مكاتب المستشارين لا تستعملها اليوم كمقاربات مميزة، فما ذاك إلا لأنه يتعين على هذه المكاتب أن تتميز بما يختلف عن أدوات أصبحت مبتذلة. لكنها ما تزال لبساطتها مستعملة جداً من قبل ممارسي المؤسسات.

وفي المقابل فإنها ما تزال تُعرض كثيرا في مدارس التّصرف على أنّها مناهج "علميّة" مجردة، مع استعمال أقلّ ما يمكن من الحالات الميدانية، لا سيما وأنّ ما توفر منها يظل سرّيا. ونادرا ما تكون لهذه العروض المجرّدة من التجربة فائدة بيداغوجية. و يُظهر الواقع أنّ هذه الأدوات، مثل كلّ الأدوات الأخرى للعبة ، لا تكون وحيّة إلا عند استعمالها في محلّها و دون تجاهل حدودها.

التشخيص الاستراتيجي.

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على جبهتي المنظمة، الداخلية و الخارجية. و يهدف التشخيص الدّاخلي إلى إدراك مواطن القوى والوهن على جميع مستويات شجرة الكفاءات لموارد المؤسسة الخمسة الأساسية: البشرية، و المالية، و التقنية و الإنتاجية و التجارية. ولكنّ تحديد نقاط القوة و العوائق لا يكفي، بل يجب كذلك تقدير أهميتها عبر المخاطر و الفرص المتأتية من المحيط الاستراتيجي: و هذا هو هدف التشخيص الخارجي. و غالبا ما أدّت المقاربة الكلاسيكيّة إلى فصل التشخيصين الداخلي و الخارجي في حين لا معنى لهما إلا أحدهما بالنسبة إلى الآخر : فالمخاطر و الفرص هي التي تمنح قيمة وأهمية لهذا الضعف و لتلك القوة.

الصيغة الإجرائية

إنّ التشخيص الداخلي للمؤسسة مفروض حتى قبل التشخيص الخارجي لأنّه من أجل أن نتساءل بذلك حول تحولات المحيط الاستراتيجي علينا أولا أن نعرف جيدا منتوجاته و أسواقه و تنظيمه و تقنيته و رجاله و تاريخه. و باختصار، فإنّ الأمر يتعلّق بصورة شعاعيّة استردادية لشجرة الكفاءات من فروعها إلى جذورها، وهي صورة تفرض نفسها و لو لم يكن في ذلك إلا إمكانية تحديد المحيط المفيد للدّرس.

يحتوي التشخيص الدّاخلي كلاسيكيا على جانب مالي و جانب إجرائي و وظيفي خاصّ بالموارد البشرية و الإنتاجية و جانب تكنولوجي يجب أن نضيف إليه تقييما أفقيا يخصّ النّوعية.

أما التشخيص المالي الحقيقي فينجز عامة بواسطة علاقات تيسر تقدير تطور المؤسسة بالنسبة إلى ذاتها و بالنسبة إلى أهم منافسيها. و نميز تقليديا بين علاقات الهياكل و علاقات النشاط أو التصرف و علاقات النتيجة.

إن تشخيص الشجرة العملياتي و الوظيفي لا يتعلق بالأغصان و المنتوجات والأسواق فقط بل و كذلك بجذع تنظيم الموارد في وظيفة إنتاج. إن ابتذال أدوات التحليل الاستراتيجي (انظر أعلاه) يتعاكس مع واقع العديد من المؤسسات التي لها دراية تقريبية جدا بتشكيلة منتوجاتها و بما يرتبط بها من الأسواق و بماضي تطورها و بوضعها التنافسي و بالأسعار و الهوامش في كل جزء استراتيجي و أخيرا بآفاق نموها.

يتعلق تشخيص النوعية بكامل الشجرة. ويمكن أن نعرف النوعية بأنها تطابق منتوج أو خدمة مع حاجيات الحريف بأنسب الأثمان. فالأمر لا يتعلق بالبحث عن الكمال، إذ الكمال باهض وغير مجد، وإنما بنوعية جمالية هي أداة تعبئة حول أهداف دقيقة ترمي لتحسين قدرات الإنجاز وإقرار مواصفات المسارات و المنتوجات. و إن رصد النوعيات غير المفيدة أو غير القابلة للتسويق مهم على قدر أهمية اللانوعيات.

ويتعلق تشخيص جذور الكفاءات خاصة بالموارد التقنية بل و كذلك بمجمل المهارات البشرية و التنظيمية التي تشكل ما يسمى بمهنة المؤسسة:

إن أهمية مواطن القوة و الضعف التي يبرزها التشخيص الداخلي تخضع لطبيعة المخاطر و الفرص المتأتية من المحيط الاستراتيجي و التنافسي. فعلى المؤسسة أن تتوقع محفظة نشاطاتها و أن تعيد موقعة ديناميكية تطورها بالنسبة إلى هذا المحيط.

و بما أن العالم ليس متجردا، فإن التشخيص الخارجي يسمح باعتبار المؤسسة فاعلة لدور يساهم فيه شركاء محيطها التنافسي. و يتعلق الأمر من ناحية بفاعلي المحيط التنافسي المباشر، أي بالمنافسين لها في نفس السوق، و بالمزودين و الحرفاء والوافدين العرضيين، و منتجي البدائل على حدّ عبارة ميخائيل بورتار (1986)، كما يتعلق من ناحية أخرى بالفاعلين في المحيط العام، أي السلط العمومية و البنوك و وسائل الإعلام و النقابات و مجموعات الضغط. إن على المؤسسة أن تتوقع بإزاء كلّ فرد من الفاعلين في محيطها الاستراتيجي.

وعلى المؤسسة خاصّة، أن تموقع مجالات نشاطاتها الاستراتيجية (DAS) و أن تطرح على نفسها أربعة أسئلة أساسية تخص كل واحد من هذه المجالات :

- ما هو مستقبلها؟
- ما هي الوضعية التنافسية للمؤسسة ؟
- ما هي العوامل - المفاتيح للنجاح ؟
- ما هي الكفاءات المميزة التي هي على ذمة المؤسسة، أو التي يجب أن تحصل عليها المؤسسة لتحسين وضعها ؟

ويمكن أن يقع تقدير مستقبل م.ن.إ. [D.A.S.] عبر مفهوم نضج القطاع الذي لا تمثل نسبة نمو السوق إلا احد جوانبه فقط. هكذا نثر من جديد على المراحل الأربع : الولادة، النمو، النضج، الأفول.

يمكن قياس الموقع التنافسي على ميدان أنشطة استراتيجية (DAS) من خلال مجموعة معايير لا تكون الحصة النسبية للسوق فيها أهمّ شيء [50] بالضرورة. فهناك عوامل أخرى يجب اعتبارها و هي: عوامل تموين و عوامل إنتاج وتسويق و عوامل مالية و تكنولوجية.

و فيما وراء التشخيص، فانه لمن الوهم إن نتصور أن مستقبل مؤسسة لا يمكن أن يخضع إلا للاختيارات الاستراتيجية الخارجية الجيدة من دون أي تغيير للهياكل و السلوكيات الداخلية.

و مهما تكن ترتيبات المستقبل فان المؤسسات ستواجه نفس المناحي و ستضطر لمجابهة نفس الانقطاعات. لذلك، ومثلما هو الشأن دائماً، فان الهياكل و السلوكات و نوعية الرجال والنساء هي التي ستحسم الفرق بين الراجين و الخاسرين. و لهذا السبب كذلك كان ثمة مؤسسات قادرة على الانجاز في قطاعات تسمى آفلة و مؤسسات أخرى خاسرة في قطاعات تسمى واعدة. وهكذا وعندما تكون مؤسسة ما في وضع صعب، فلا فائدة من البحث عن كبش فداء نعينه في قطاع التكنولوجيا أو في مجال التنافس غير المشروع، و نرصد له الاعتمادات. إذ غالبا ما نجد تفسير كل شيء في خلل اعترى نوعية التسيير العاجز على الاستباق و التجديد و تحفيز الرجال.

لماذا و كيف نستبق؟ ما هي النتائج الاستراتيجية لتغيرات المحيط؟ كيف نرفع تحديات تحفيز الرجال؟ و أخيرا ما هو مستقبل التسيير ؟ إنّ الإجابات على هذه الأسئلة ليست قابلة للفصل بعضها عن بعض، لأن الحافز الداخلي و الاستراتيجية الخارجية يخرصب كلّ منهما الآخر.

و يفسر الانهيار بالنسبة إلى عديد المؤسسات المتخبطة في الصعوبات بمواطن القصور الداخلي للتسيير أكثر مما يفسر بالزوبعة التي تعصف بشدة من الخارج : فلا فريق رابح من دون ربان قدير. وعلى القائد المثالي أن يحذق الاستباق و دفع رؤوسيه إلى الانخراط و الحماس وأن يتصرف بصلافة و يرد الفعل دون تسرع. إن اختيار الوجهة المناسبة لا يكفي للاستراتيجية فلا بدّ كذلك من طاقم متحفز للمناورة. لذلك فإنّ الجبهة الخارجية و الجبهة الداخلية، في مؤسسة ما، تكونان نفس الجزء الاستراتيجي. إن كسب المعركة يكون الجبهتين في آن أو لا يكون على أي منهما. و بعبارات أخرى و تجاه تغيرات المحيط الاستراتيجية فان مستقبل المؤسسة رهين إلى حد كبير بمواطن قوتها وضعفها الداخلية.

إنّ "الفجوة الاستراتيجية" (Strategic gap) أي مدى المسافة التي تفصلنا عن أهداف النمو من حيث حجمها، هي ربما أقل أهمية من "فجوة الانجاز" (Preformance gap) : فالمهم هو أن تكون لنا، في المستوى الذي نحن فيه، مردودية. وإنّ احد الشروط اللازمة لسد "فجوة الانجاز" هو بالتأكيد اللّحاق "بفجوة التسيير" (Management gap). و يطرح هذا الأخير السؤال حول توافق الهياكل والسلوك داخل المؤسسة. وإن أهم عامل يحد من نمو المؤسسات هو العامل الإنساني و الوقت الضروري لتكوين الرجال و لتحفيزهم حول المشاريع. ذلك أنّ العمل الذي لا هدف له، لا معنى له. فالاستباق هو الذي ينير الفعل و يمنحه معنى. بمعنى المعنى : القصد [الاتجاه] و المدلول.

قلّما انتشر الاستباق عند المسيرين، فعندما تكون الأمور على ما يرام يمكنهم الاستغناء عنه، و عندما تسوء، يكون أوان بعد النظر قد فات: إذ يجب رد الفعل و بسرعة ! ولكن قدرة رد الفعل ليست هدفا في حد ذاتها. فهي مع كونها محبذة على المدى القريب، عديمة الجدوى إذا لم تكن موجهة إلى أهداف المؤسسة البعيدة المدى، فإنه

"ليس ثمة ربح مواتية لمن لا يعرف أين يتجه" (سينيكا). إنَّ قوام الموقف الاستراتيجي ليس أن ننتظر التغيير لنرد الفعل، بل هو موقف يرمي للسيطرة على التغير المنتظر (الاستعداد للفعل)، و إحداث تغيير محبذ (استحداث الفعل). إنها الرغبة قوةً خلاقية للمستقبل.

المحيط	الاستباعات الاستراتيجية
1. الارتياحات	المرونة والمطواعة، الاستعداد للفعل، استحداث الفعل، مشروع الفاعل
2. الترابط والتركيب	الرؤية الشاملة والبنى البسيطة
3. انعدام التوازنات الدولية	التعديل بواسطة شبكات الإعلام والشبكات المالية (الأنظمة-العوامل)
4. العولمة	تدويل الأنشطة - التجذر المحلي
5. النمو الهش وبداية التهرّم 6. التغيرات التقنية 7. اختلال الأنظمة القانونية	الصراع من أجل نصيب من السوق - الإنتاجية - النوعية - الاختلاف - التجديد تقدّم الدراسات النظرية لأساليب المعالجة أكثر من تقدم المنتوجات منافسون جدد
8. اقتصاد التنوع- الإنتاج الضخم للتنوع 9. الاستقلال، الاختلاف	كثرة الأشياء الصغيرة مفيدة فرق مستقلة ومسؤولة المقاولون - نهاية العادات - ثورة ذهنية

الرسم 8. نتائج استراتيجية لتغيرات المحيط.

ليست التطورات محتومة، فكل شيء يخضع للبشر و لقدرتهم على تملك المستقبلات الممكنة قصد الفعل و السير سويا و بطريقة مختلفة نحو المستقبل. فتطورات المحيط تتطلب، من المؤسسة، قدرات على الرد السريع و على المرونة تكيفها الهياكل بقدر كبير. سيكون على الهياكل في المستقبل لا أن تتأقلم فقط مع تطور المحيط بل أن تستبقها لأنّ عطالاتها تؤدي إلى تأخير هذا التأقلم.

إنّ الاستتبعات الاستراتيجية لتغيرات المحيط متعدّدة. و قد اعتبرنا، دون ادّعاء للاستيفاء، تسعة مناح رئيسية تميز تحولات محيط المؤسسات العام، و بينا بعض الاستتبعات الحاصلة على تنظيم المؤسسات و استراتيجيتها (انظر الرسم 8 أعلاه).

الحدوى و الحدود.

إن انتقاء الخيارات الاستراتيجية يستوجب مواجهة عدة إمّيات تقتضي قرارات تحكيمية. و لا يجب أن يكون هم الربح قريب المدى على حساب التنمية والنمو طويل المدى. كما لا يجب كذلك خلط تنويع الأنشطة مع إعادة الانتشار الاستراتيجي لها. فهذا الأخير إنما يتم بالبحث عن التفاعل بين الكفاءات الأساسية للمؤسسة. ويؤدي الاختصار على التنويع "المنتجات - السوق" إلى تجاهل هذا التفاعل مما ينجّر عنه غالبا هدر للموارد.

لقد كان تقطيع أنشطة مؤسّسة ما إلى أجزاء استراتيجية أثناء سنوات 70 و 80 نسقيا مفرطا، من قبل المحللين الماليين الحريصين على فصل الأنشطة ذات المردودية عن تلك التي كانت دونها مردودية أو كانت خاسرة. و قد نجم عن ذلك تجزئة المجموعات الصناعية الكبيرة إلى شقق. و غالبا ما كانت تنفذ سياسات إعادة الهيكلة هذه (downsizing) دون اعتبار تفاعل الكفاءات بين مختلف الأنشطة. وباختصار، ومثلما يرى ذلك جيحي (1998) و هامل (2005)، فإن الجذع قد تقلّص بقطع الأغصان، و أتلّفت الجذور مما أضّرّ بقدرات المؤسسة على إعادة الانتشار الاستراتيجي انطلاقا من كفاءاتها الأساسية.

و لا يكفي تحديد قيمة ميادين الأنشطة الاستراتيجية (DAS)، وتحديد وضع المؤسسة التنافسي في كل ميدان منها وفي وقت ما من الحاضر. بل يجب كذلك أن يتموقع في المنظور الديناميكي لتطور ميادين الأنشطة الاستراتيجية (DAS)، و في وضع

المؤسسة بالنظر إلى سيناريوهات المحيط العام و التنافسي، إذ يمكن لانتقاطات تقنية و سياسية و اقتصادية و اجتماعية أن تحدث و أن تغير خارطة محفظة الأنشطة. و يجب، في أفق المستقبل هذا، أن نرصد ما تكون غدا العوامل - المفاتيح للنجاح و أن نتساءل عن أنسبها لكفاءات المؤسسة الأساسية.

استخلاصات عملية.

إن التشخيص الكامل لموارد محيط المؤسسة كشجرة كفاءات يمكن أن ينجز بما هو كذلك. و يمكنه هكذا أن يندرج كواحدة من مراحل مقارنة الاستشراف الاستراتيجي الأساسية.

2.3. تحديد المتغيرات المفاتيح.

إن التحليل الهيكلي هو منهج لهيكل تفكير جماعي. و هو يوفر إمكانية وصف منظومة بواسطة قاعدة تربط بين مجموعة العناصر المكونة لهذه المنظومة. [53] و انطلاقا من هذا الوصف فإن غرض هذا المنهج هو إبراز أهمّ المتغيرات المؤثرة و التابعة، و من ثمّ، المتغيرات الأساسية في تطوير النظام المدروس.

الصيغة الإجرائية.

ينجز التحليل الهيكلي من قبل فريق عمل يتكون من فاعلين و خبراء من الميدان المعترف. و يتألف من ثلاث مراحل متتالية و هي: إحصاء المتغيرات و تعريف العلاقات بين المتغيرات و تحديد المتغيرات - المفاتيح.

• المرحلة 1: إحصاء المتغيرات

تتمثل هذه المرحلة في إحصاء مجمل المتغيرات التي تميز النظام المدروس و محيطه الداخلي و كذلك الخارجي. و من المهم أن يكون العمل شاملا قدر الإمكان و أن لا يقصي، قبلها، أي سبيل للبحث.

و بالإضافة إلى ورشات الاستشراف (انظر أعلاه) فإنه يمكن لجمع المتغيرات أن يستكمل بواسطة لقاءات غير توجيهية لدى ممثلين عن فاعلي النظام المدروس.

و في الأخير تضبط قائمة المتغيرات الداخلية و الخارجية للنظام المعتمد. وتبين التجربة أن هذه القائمة لا تتجاوز عامة 70 إلى 80 متغيرة، إذا ما اخذ الوقت الكافي للإحاطة بالنظام المدروس.

إن التفسير المفصّل لكلّ متغيرة من المتغيرات ضروري : فهو ييسر بقية التحليل و رصد الصلات بين المتغيرات و يمكن من تأسيس "قاعدة" معطيات ضرورية لكل تفكير استشاري. فمن المنصوح به مثلاً وضع تعريف دقيق لكل واحدة من المتغيرات، و إعادة تتبع تطوراتها الماضية و تحديد المتغيرات التي أحدثت هذه التطورات و تخصيص وضعها الحالي و رصد المناحي أو الانقطاعات المقبلة.

• المرحلة 2 : تعريف الروابط بين المتغيرات

ليس للمتغيرة، ضمن الرؤية النسقية، وجود إلا من خلال العلاقات التي تقيمها بالمتغيرات الأخرى. و لهذا يعمل التحليل الهيكلي على رصد هذه الروابط بين المتغيرات باستعمال لائحة ثنائية المدخل تدعى "قاعدة التحليل الهيكلي".

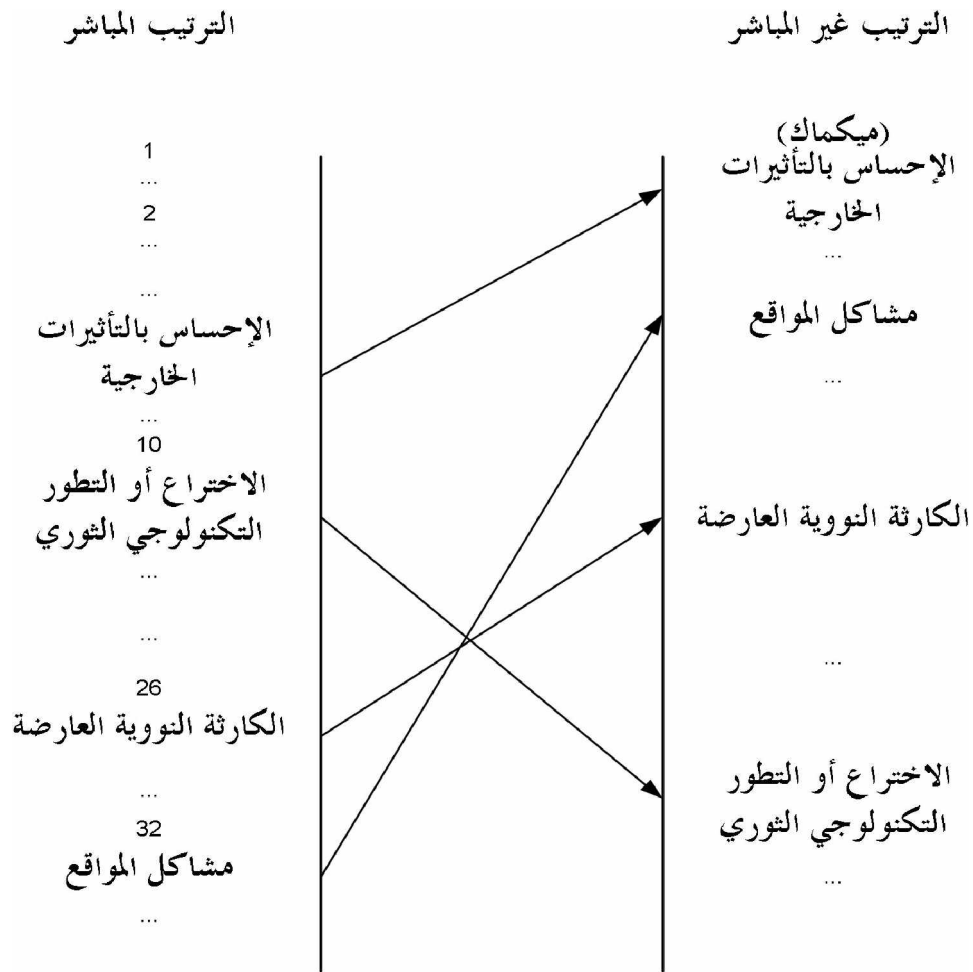
ويستحسن أن يقع تعميم هذه القاعدة من لدن الأشخاص الذين ساهموا عند الانطلاق في إحصاء المتغيرات و في تعريفها. و يمكن أن يستغرق هذا العمل يومين أو ثلاثة.

و يكون التعمير نوعياً. و تطرح الأسئلة التالية على كل زوج من المتغيرات: هل توجد علاقة تأثير مباشرة بين المتغيرة " I " و المتغيرة " J " ؟ وإذا كان الرد بالنفي أسند العدد 0 . و إذا كان الرد إيجابياً أسند العدد 1 لعلاقة التأثير المباشر إذا ارتئيت ضعيفة والعدد 2 إذا ارتئيت متوسطة والعدد 3 إذا ارتئيت قوية وأخيراً العدد 4 إذا ارتئيت ممكنة.

و تفضي مرحلة التعمير هذه إلى أننا بالنسبة إلى n متغيرة، نطرح $n \times n - 1$ سؤالاً (أي ما يقارب 5000 لـ 70 متغيرة) ربما كان بعضها يُغفل لولا مثل هذا التفكير النسقي والمستوفي. إن طريقة المساءلة هذه لا تمكن فقط من تجنب الأخطاء، بل و أيضاً من ترتيب و تصنيف الأفكار باختراع لغة مشتركة داخل المجموعة. و هي تسمح كذلك، غالباً، بإعادة تعريف بعض المتغيرات و بالتالي بتهذيب تحليل المنظومة. و أخيراً فقد أبرزت التجربة أنّ نسبة التعمير العادي للقاعدة تحدد بحوالي 20 %.

إطار 8. مثال عن إبراز متغيرات محجوبة.

هذا النموذج مقتطف من دراسة استشرافية للطاقة النووية في فرنسا منجزة في CEA سنة 1972. فباعتداد و جهات نظر مختلفة (سياسية، اقتصادية، تكنولوجية الخ...) أقرّ فريق التفكير، المتكون بمناسبة الدراسة قائمة من 51 متغيرة جديدة بالاعتبار. وتظهر النتائج الحاصلة على النحو التالي :



الرسم 9. التصنيف غير المباشر (MicMac) للمتغيرات - المفاتيح، يمكن أن يظهر تغيرات ذات أهمية.

فالمتغيرة "الإحساس بالتأثيرات الخارجية" تتحول من المرتبة الخامسة إلى المرتبة الأولى. و هكذا فمنذ سنة 1972 مكنا التحليل الهيكلي من استشعار أهمية النفسية

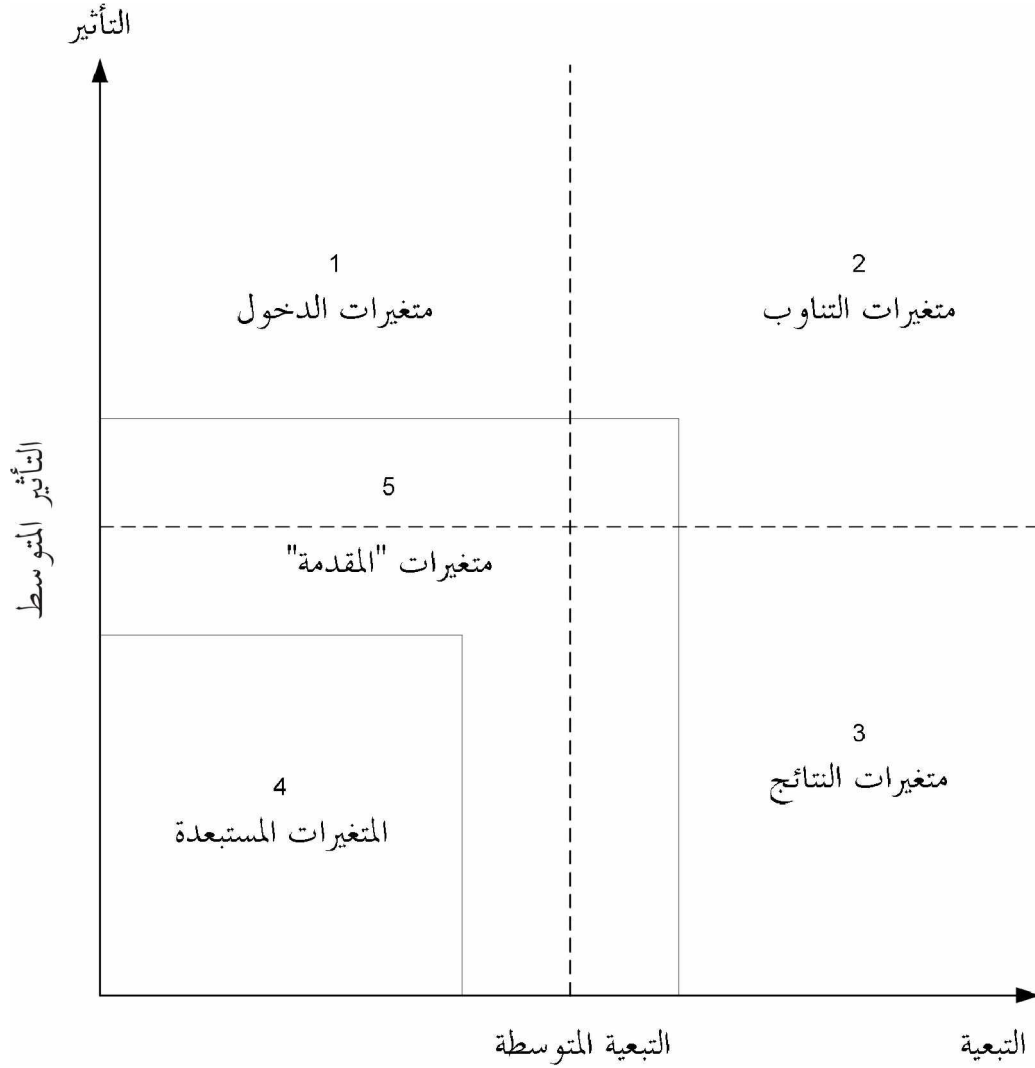
الجماعية و ردود فعل الآراء بخصوص تنمية الطاقة النووية. و يكون التطور ألفت للنظر عند اعتبار المتغيرة "مشاكل المواقع" الخاصة بتركيز المراكز النووية و التي تمر من الرتبة الثانية و الثلاثين ضمن التصنيف المباشر إلى الرتبة العاشرة في تصنيف ميكماك. و هكذا و قبل حوالي 10 سنوات فقد وقع إبراز المشاكل المماثلة للتي تعرضت لها EDF في بداية الثمانينات في بلوغوف (Plogoff) حيث بعد أن قررت إقامة محطة نووية أجبرت على التراجع اثر تعبئة المتساكنين و المنتخبين المحليين ضد مشروع التركيز هذا.

• المرحلة 3: تحديد التغيرات - المفاتيح

ترتكز هذه المرحلة على تحديد التغيرات-المفاتيح، أي [المتغيرات] الأساسية في تطور المنظومة، بفضل تصنيف مباشر (سهل الانجاز) في البداية، ثم عن طريق التصنيف غير المباشر (و يدعى ميكماك MicMac أي Matrice d'impacts croisés multiplication appliqués à un classement قاعدة تكثير التأثيرات المتقاطعة مطبقة على ترتيب ما). و نحصل على هذا الترتيب غير المباشر بعد الترفيع في قوة القاعدة .

إن المقارنة بين تراتب التغيرات في مختلف الترتيبات (مباشر و غير مباشر وممكن) لغني بالدروس. فهي تمكن من تأكيد أهمية بعض التغيرات ولكن كذلك من الكشف عن التغيرات التي تلعب ، بفعل تأثيرها غير المباشر، دورا غالبا (لا يسمح الترتيب المباشر بتمييزه)

إنّ النتائج التي أشرنا إليها سابقا بعبارات التأثير و تبعية كل متغيرة من المتغيرات، يمكن أن ترسم على مستوٍ (حيث يقابل محور السينات التبعية و محور الإحداثيات التأثير). فيتيسر هكذا، علاوة على رصد المتغيرات الأكثر تأثيرا في المنظومة المدروسة، الاهتمام بمختلف ادوار المتغيرات في المنظومة (انظر فيما يتصل بالتصنيفية، الرسم 9 أدناه)



الرسم 10. مستوى "التأثير/التبعية"

و لتيسير انجاز التحاليل الهيكلية، و بخاصة الترتيبات غير المباشرة، فقد طور ليبسور [LIPSOR] أداة هدية، و وضعها تحت تصرف الجمهور، ألا وهي تطبيق ميكماك [MicMac] انظر الصورة 10، أدناه وكذلك :

<http://www.cnam.fr/lipsor>

الجدوى و الضوابط.

إن الفائدة الأولى من التحليل الهيكلي هي إعطاء دفع للتفكير داخل المجموعة و حملهم على التفكير في جوانب غير بديهية [contre-intuitifs] من تصرف المنظومة. فلا

يجب أن تؤخذ هذه الجوانب بالمعنى الحرفي وإنما خاصة أن تحت على التفكير. و من الواضح انه لا توجد قراءة وحيدة و "رسمية" لنتائج ميكماك و أنه يجدر بالفريق أن يكون تأويله الخاص.

و تخص الضوابط أساسا الطابع الذاتي لقائمة المتغيرات المعدة أثناء المرحلة الأولى و كذلك الطابع الذاتي للعلاقات بين المتغيرات (ومن ثم أهمية اللقاءات مع الفاعلين في المنظومة). و إنما تتأتى هذه الذاتية من وضع معروف جدا و هو أن التحليل الهيكلي ليس هو الواقع بل هو أداة للنظر إليه. و مطمح هذه الأداة هو على وجه الدقة تيسير هيكلية الفكر الجماعي بالحد من مراوغاته التي لا مفر منها. وبالفعل فإن النتائج ومعطيات الدخول (قائمة المتغيرات و القاعدة) معبرة عن نظرة فريق العمل للواقع و بالتالي عن الفريق نفسه، بقدر ما تعبر عن المنظومة التي تتم ملاحظتها. و أخيرا فالتحليل الهيكلي هو عملية طويلة تتحول أحيانا إلى غاية في حد ذاتها و لا ينبغي انجازها إلا متى كان الموضوع قابلا لذلك.

صورة 11. تطبيقية ميكماك التي طورها ليسور [LIPSOR] تيسر تحليل المتغيرات.

استخلاصات عملية.

يستغرق إنجاز تحليل هيكلي عدّة أشهر، وهو يتوقّف بالطّبع على نسق فريق العمل و على الوقت المخصّص له.

ثمّة عدّة مزالق ينبغي اجتنابها :

- أن نعهد إلى مكلفين بالدراسات أو مستشارين خارجيين، وهو أسوأ، بإنجاز كامل التحليل الهيكلي: فاستثمار كلّ تفكير استشاري يجب أن يتبلور في أذهان من سيقومون بعد ذلك باتخاذ القرارات.

- الاستعفاء من العمل الضروري الأولي حول المتغيرات: إذ هكذا يصبح تعمير القاعدة عرضيا بالكامل، و بلا قيمة، إذ تنعدم ساعتها المعلومات الموثوقة واللغة المشتركة.

- تقاسمُ تعمير القاعدة وهو ما يفضي هنا أيضا إلى نتائج لا معنى لها، إذ التحليل الهيكلي هو أداة للهيكلية الجماعية للأفكار.

فإذا تمّ اجتناب هذه العقبات، فإنّ خاصيّة التحليل الهيكلي بما هو قابل للتملّك تجعل منه أداة متميزة للتفكير النسقي في مسألة من المسائل. إنّ 80% من النتائج المتحصل عليها بديهية و تؤكد الحدس الأول. كما أنّها تُيسّر تدعيم العقل السليم وتأكيد منطقية المقاربة، وخاصة إعطاء وزن للـ 20% من النتائج غير البديهية.

2. 4. تحليل تدخل الفاعلين.

يمثل التحليل الاستراتيجي لتدخل الفاعلين إحدى المراحل الحاسمة في الاستشراف و هي : حل النزاعات بين فرق تتابع مشاريع مختلفة، فهذا الحل شرط لتطور المنظومة التي يتحرّكون داخلها.

و يرمي ماكتور، بما هو منهج تحليل تدخلات الفاعلين [Mactor : Méthode (Acteurs, Objectifs, Rapports de force = منهج الفاعلين، والأهداف وموازن القوى] إلى تقدير موازين القوى بين الفاعلين و درس تقاربها [convergence] و تنافرها [divergence] حيال عدد ما من الرهانات و الأهداف ذات الصلة. و انطلاقا من هذا التحليل يكون هدف استعمال المنهج هو إمداد فاعل محدد بمساعدة على القرار حتى يرسى سياسته للتحالفات و النزاعات.

الصيغة الإجرائية.

يحتوي المنهج على سبع مراحل:

• المرحلة 1: إنشاء لائحة [tableau] "استراتيجيات الفاعلين"

إنّ إنشاء هذه اللائحة يهتم الفاعلين الذين يقبلون على [commandent] المتغيرات - المفاتيح المنبثقة عن التحليل الهيكلي: وإنّ تدخل الفاعلين "المحرّكين" هو الذي يفسّر تطوّر المتغيرات المطلوبة فيها (ولنشر إلى أنّ عدد الفاعلين الضّروري هو غالبا بين 10 و 20) و تتم تهيئة [mise en forme] المعلومات المجمّعة حول الفاعلين بالطريقة التالية :

- فمن ناحية يتم وضع بطاقة هويّة حقيقية لكلّ فاعل: بغاياته و أهدافه ومشاريعه التي في طور النمو و النضج (الأفضليات)، و دوافعه و ضغوطه و وسائل عمله الداخلية (التماسك) و سلوكه الاستراتيجي الماضي (الموقف).

- و من ناحية أخرى فانه يقع تفحص وسائل العمل التي تتوفر لكل فاعل للتأثير على الآخرين قصد تحقيق مشاريعه.

• المرحلة 2 : تحديد الرهانات الاستراتيجية و الأهداف ذات الصلة.

إن اللقاء الذي يتواجه فيه الفاعلون بحسب غاياتهم و مشاريعهم و وسائل عملهم يمكن من كشف عدة رهانات استراتيجية تتفق حولها أهداف أو تتنافر.

الصورة 12. رسم بياني [graphe] للتوافقات بين الفاعلين.

القراءة: يبرز هذا الرسم البياني انعدام الأهداف المشتركة بين مطار باريس (AP) و سلطة الإشراف، الدولة.

• المرحلة 3: تموقع الفاعلين حول الأهداف و رصد التوافقات والتنافرات] المواقف البسيطة[.

وفي هذه المرحلة يتعلق الأمر بأن نصف ضمن قاعدة "فاعلون x أهداف" الموقف الراهن لكل فاعل من كل هدف و ذلك بوضع علامة (+1) إشارة إلى موافقته وعلامة (-1) إشارة لعدم موافقته أو لحياده (0).

ولإحصاء لعبات [jeux] التحالفات و التزايدات الممكنة، فان المنهج يحدد العدد و الأهداف التي يتفق حولها كل اثنين من الفاعلين أو يختلفان. و يقع إذن وضع رسمين بيانيين أوليين تامين للتوافقات ثم للتنافرات الممكنة. و هذان الرسمان يمكنان من ملاحظة مجموعات فاعلين متفقين في المصلحة و من تقييم الدرجة الظاهرية لحيثيتهم ومن كشف الفاعلين الذين هم بالقوة [potentiellement] مهددون أكثر من غيرهم ، و من تحليل استقرار النظام.

Acteurs dominants	فاعلون مهيمنون
Acteurs relais	فاعلون بالتناوب
Acteurs autonomes	فاعلون مستقلون
Acteurs dominés	فاعلون خاضعون

صورة 13. مستوي الفاعلين من حيث التأثير و التبعية

• المرحلة 4. مرتبة أولويات الأهداف لكل فاعل (مواقع مقيمة)
تبقى الرسوم البيانية المنجزة في المرحلة 3 بسيطة فهي لا تعتبر سوى عدد توافق و تنافر الأهداف بين الفاعلين. و حتى نقرب النموذج من الواقع، فإنه يجدر كذلك اعتبار تراتب الأهداف لكل فاعل. و هكذا فان كثافة تموقع كل فاعل يقع تقييمها عن طريق سلم مخصوص.

• المرحلة 5 : تقييم موازين قوى الفاعلين.
و يقع بناء قاعدة للتأثيرات المباشرة بين الفاعلين انطلاقا من جدول "استراتيجيا الفاعلين" المنجز أثناء المرحلة 1 ، مع تسمين وسائل عمل كل فاعل. و يقع حساب موازين القوى باعتبار وسائل العمل المباشرة و الغير مباشرة معا (ما دام يمكن لفاعل أن يؤثر في آخر عن طريق فاعل ثالث)

و هكذا يبنى مستوي "تأثير - تبعية" الفاعلين. و يُبرز تحليل موازين قوى الفاعلين مواطن قوة و ضعف كل واحد منهم و قدراتهم على التغلب [verrouillage]. الخ....

• المرحلة 6 : إدماج موازين القوى في تحليل التوافقات و التنافرات بين الفاعلين.
أن تقول إن وزن فاعل ما هو ضعف وزن آخر في ميزان القوى الإجمالي فذلك يعطي ضمنا وزنا مضاعفا لتدخله في الأهداف التي تعنيه. فموضوع هذه المرحلة يهتم إذن بتسوية [ajuster] ميزان قوى كل فاعل مع كثافة تموقعه بالنسبة إلى الأهداف.

و عندئذ نحصل على رسوم بيانية جديدة للتوافقات الممكنة و التنافرات بين كل الفاعلين. و تمكن المقارنة بين سلسلات الرسوم البيانية من ملاحظة تشوه التحالفات و التزايدات الممكنة، باعتبار تراتب الأهداف و موازين القوى بين الفاعلين.

• المرحلة 7: صياغة التوصيات الاستراتيجية و المسائل المفاتيح للمستقبل.

إن منهج Mactor بما يبرزه من لعبات التحالفات والتزايدات الممكنة بين الفاعلين يساهم في صياغة الأسئلة المفاتيح للاستشراف وصياغة توصيات استراتيجية. و هو يساعد مثلا على التساؤل حول إمكانيات تطور العلاقات بين الفاعلين وحول بروز الفاعلين وزوالمهم وحول تغيير الأدوار، الخ....

و قد طور ليبسور [LIPSOR] أداة مجانية، تطبيقية Mactor ، قصد تسيير انجاز تحليل تدخلات الفاعلين و خاصة لتقدير موازين القوى بين الفاعلين (انظر الصورة 13 أدناه، وكذلك :

<http://www.cnam.fr/lipsor>

الجدوى و الحدود.

إن منهج ماکتور يمتاز بطابعه الإجرائي جدا بالنسبة إلى أعداد كثيرة من التدخلات التي تستلزم عدة فاعلين حيال سلسلة رهانات و أهداف ذات صلة. و في ذلك فهو يختلف عن نظرية الألعاب التي تقدم مجموعة من أدوات التحليل شاسعة إلى حد ما، ولكن تطبيقها محدود بحكم الضغوط الرياضية و الافتراضات التي كثيرا ما تكون مضيقّة. غير أنه يمكننا أن ننتظر تطورات مهمة من التقريب بين مفاهيم هذه النظرية و منهج ماکتور.

يقترح ماکتور تمشيا لتحليل تدخل الفاعلين و بعض الأدوات البسيطة التي تسمح باعتبار ثراء و تشعب المعلومة التي ستعالج، من خلال إمداد المحلل بالنتائج المرحلية التي تنير له بعض أبعاد المسألة.

و يحتوي المنهج على عدد من الحدود وبخاصة منها ما يهم جمع المعلومة الضرورية. و يمكن أن نلاحظ التكتّم الطبيعي للفاعلين عن إفشاء سر مشاريعهم الاستراتيجية و وسائل عملهم الخارجية. و ثمة قدر من السرية لا نزول دونه، (ولكنه بالإمكان إجراء تقاطعات مفيدة). و فضلا عن ذلك فإن تصور تدخل فاعل على أساس هذا المنهج

يقتضي تصرفاً متماسكاً و عقلانياً من قبل كل فاعل بالنظر إلى غاياته و هو ما يفنده الواقع أحياناً.

إن الخطر الأساسي الذي يترتب بمسئول هذا المنهج، وخاصة عند استعمال التطبيقية، هو أن يغريه بل يجرفه سيل النتائج و ما تستتبعه من التعاليق، وهو ينسى أن كل شيء يتوقف على نوعية معطيات الإدخال مثلما يتوقف على القدرة على انتقاء النتائج الأكثر وجاهة.

صورة 14. التطبيقية ماكتور المطورة من قبل lipsor تيسر تحميل المعطيات و تحليل تدخل الفاعلين.

استخلاصات عملية.

و على مستوى تطبيقي فإن الوقت اللازم للقيام بتحليل لتدخل الفاعلين عن طريق منهج ماكتور (من شهرين إلى خمسة أشهر) هو عامة اقل مما يستغرق التحليل الهيكلي. غير أن الوقت الضروري لجمع المعلومات والتحقق منها لا يستهان به.

وإذا كان منهج ماكتور يندرج ضمن منهج السيناريوهات فيمكن كذلك استعماله منفرداً سواء لغايات استشرافية أو قصد تحليل وضع استراتيجي معين.

2. 5. مسح حقل الممكنات و تقليص الارتباب.

• التحليل المرفولوجي.

يسعى التحليل المرفولوجي إلى السبر المنظم للمستقبلات الممكنة انطلاقاً من دراسة كل التوافيق الناتجة عن تفكك نظام معين. و يستعمل هذا المنهج اليوم أساساً في بناء السيناريوهات. ويمكنه كذلك أن ييسر توضيح أساليب أو منتجات الجديدة فيما يخص الرصد التكنولوجي.

الصيغة الإجرائية.

إن التحليل المرفولوجي هو تقنية صاغها سوريا الباحث الأمريكي ف. زفيكي [F.Zwick] أثناء الحرب العالمية الثانية [مورر (Maurer 2001)] و هو يحتوي على مرحلتين أساسيتين:

• المرحلة 1. بناء الفضاء المرفولوجي

تتعلق هذه المرحلة الأولى بتفكيك النظام أو الوظيفة المدروسة إلى أنظمة صغيرة أو مكونات. وضمن هذا التفكيك فإن اختيار المكونات دقيق و يتطلب تفكيراً معمقاً يمكن انجازه مثلاً، انطلاقاً من نتائج التحليل الهيكلي (انظر النقطة 2. 3 أعلاه).

و يجب أن تكون المكونات مستقلة قدر الإمكان و أن تغطي مجمل النظام المدروس. ولكن فرط المكونات يمكن بسرعة أن يجعل تحليل النظام مستحيلاً. وعلى العكس فإن قلتها تنهكه بالتأكد. و من ثم ضرورة إيجاد حل توفيق.

و يمكن لكل عنصر أن يتخذ عدة أشكال. وفي مثال السيناريوهات الإجمالية، التي نعرض هنا شبكة تحليلها المرفولوجي (انظر الرسم 15، أدناه) فإن السيناريو يختص باختيار تشكل خصوصي في كل واحدة من المكونات. وهكذا فإننا سنجد من السيناريوهات الممكنة بقدر توافيق التشكلات. و تمثل مجموعة هذه التوافيق حقل الممكنات الذي يدعى كذلك "الفضاء المرفولوجي". إن الفضاء المرفولوجي المعروف، و هو يحتوي على سبع مكونات لكل واحدة منها ثلاثة تشكلات أو أربعة، يسمح قبلها بضبط 1296 توافيق ممكنة، أي حاصل عدد التشكلات $(3 \times 3 \times 3 \times 3 \times 4 \times 4)$. فالفضاء المرفولوجي ينمو إذن بسرعة فائقة. ولذلك فإن خطر إغراقه تحت وطأة حساب التوافيق هو خطر جدّ حقيقي.

و يمكن أن يقترن بتشكيل كل مكون من المكونات احتمال لحدوثه.

الرسم 15. مثال عن فضاء مرفولوجي.

القراءة : تحتوي كل متغيرة على فرضية عامة : "فرضيات أخرى"، تمكّن من اعتبار الطّابع غير الاستنفاذي للفرضيات التي تمّ تحديدها.

• المرحلة 2 : اختزال الفضاء المرفولوجي.

غير أن بعض التوافيق بل حتى بعض عائلات التوافيق ممتنعة التحقيق : لعدم انسجام التشكلات، الخ... و لذلك تتمثل مرحلة العمل الثانية في تقليص الفضاء التشكلي الأصلي إلى فضاء صغير مفيد، بإقحام بعض معايير التضييق للاستبعاد أو بعض معايير الانتقاء (الاقتصادية، التقنية....)، التي يمكن انطلاقاً منها تفحص التوافيق الوجيهة .

و لتيسير انجاز التحليل المرفولوجية و خاصة لرسم الفضاءات و التحكم في معايير الاستبعاد أو الايثار، فان ليسور [LIPSOR] طور و وضع تحت تصرف الجميع مجانا أداة ، ألا وهي تطبيق مورفول [Morphol] (انظر الرسم 15، أدناه، وكذلك

<http://www.cnam.fr/lipsor>

الجدوى و الحدود.

ميادين تطبيق التحليل المرفولوجي متعددة : بناء السيناريوهات الاستكشافية و كل ميادين التجديد و البحث عن الأفكار الجديدة.

و رغم أنّ هذا المنهج يستعمل خاصّة في التكهن التكنولوجي فانه يتلاءم أكثر فأكثر مع بناء السيناريوهات. و بما أنّ الأبعاد (المكونات) الديمغرافية و الاقتصادية و التقنية أو الاجتماعية يمكنها أن تتميز بعدد ما من الحالات الممكنة (فرضيات أو تشكلات) فإنّ أي سيناريو لن يكون ساعتها غير تمش أو تركيب يقترن بتشكّل من كل مكون.

إنّ التحليل المرفولوجي بما كان مثيرا جدا للخيال، ييسر مسحاً مطلقاً لحقل الممكنات. و حتى نتفادى أن نغرق تحت حساب التوافق، فإنه يلزمنا حذق الإبحار وسط الفضاء المرفولوجي بفضل معايير مميزة. و تقدّم تطبيق مورفول لهذا الغرض خدمة لا مثيل لها.

صورة 16. تطبيق مورفول التي طورها ليسور [lipsor] تيسر السبر التوافقي للسيناريوهات.

إنّ أول حد يقف عنده التحليل المرفولوجي ينجم عن اختيار المكونات. فبالسهو عن مكون أو عن مجرد تشكّل أساسي للمستقبل، يكون هناك خطر جهل وجه كامل من حقل الممكنات (و هو ليس باتّ الحدود بل تطوري في الزمن).

و أمّا الحدّ الثاني فيأتي طبعا من التّوافق الذي سرعان ما يغمر المستعمل. و قد رأينا أنّ واحدا من الحلول هو إقحام معايير انتقاء و ضوابط إقصاء أو تفضيل و استغلال الفضّيّ المرفولوجي الصّالح.

استخلاصات عملية

التحليل المرفولوجي منهج يسهل استعماله نسبياً، ولكنه يحتوي على بعض المخاطر المرتبطة بطاقته التوافقية. و لا يجب أن نغفل أن بناء السيناريوهات ليس إلا مرحلة من الاستشراف عليها أن تؤدي لاحقاً إلى الفعل.

منهج دلفي [Delphi]

إنّ منهج دلفي الذي ضبطه أولاف هالمار [Olaf Helmer] ضمن الـ Rand Corporation خلال الستينات (هالمار، 1967) يرمي إلى إبراز توافقات في الآراء و إظهار بعض الإجماعات حول مواضيع معينة، و ذلك بفضل استجواب خبراء عن طريق استبيانات متتالية.

وإن أكثر أهداف دراسات دلفي تواتراً هو حمل الخبراء على إلقاء الضوء حول مناطق الارتباب قصد مساعدة ما على اتخاذ القرار.

الصيغة الإجرائية.

لقد عرفت التقنية نسخاً عديدة و مختلفة. وما نعرضه هنا هو التمشي الأصلي.

• المرحلة 1. صياغة المشكل

إن هذه المرحلة أساسية لانجاز دراسة من دراسات **دلفي**. و فعلاً ففي دراسة تنجز بمنهج الخبراء يكون التعريف الدقيق لمجال البحث مهماً جداً لاسيما و انه يجب التأكد جيداً من أن كل الخبراء المنتدبين لهم نفس الفكرة عن هذا المجال.

فإعداد الاستبيان لا بدّ أن يقع حسب بعض القواعد : إذ على الأسئلة أن تكون دقيقة قابلة للصياغة الكمية (فهي تتعلق مثلاً باحتمالات تحقيق الفرضيات و/ أو الأحداث وفي الغالب بمواعيد تحقيق أحداث)، كما يجب أن تكون مستقلة (فالتحقيق المفترض لواحدة من المسائل في تاريخ معين لا تأثير له على تحقيق مسألة أخرى).

• المرحلة 2: اختيار الخبراء

إن هذه المرحلة هامة لا سيما و أن عبارة خبير ملتبسة. فبصرف النظر عن ألقابه و وظيفته أو مستواه التراتبي فان اختيار الخبير يكون بحسب قدرته على تصوّر المستقبل.

و يمكن لنقص استقلالية الخبراء أن يشكل عائقا. ولذلك فإنه يقع احتياطيا "عزل" الخبراء و تجميع آرائهم عن طريق البريد مجهول الهوية : فما نحصل عليه إذن هو [حقيقة] رأي كل خبير ، لا رأي مغلوط بسبب مفعول الفريق (ليس هناك زعيم).

• المرحلة 3: المجرى العملي و استثمار النتائج.

يقع إرسال الاستبيان إلى الخبراء (حوالي 100 نسخة على الأقل لأنه يجب اعتبار حالات اللاجواب و التخلي : وفي النهاية لا يجب أن تقل المجموعة عن 25). و تصاحب الاستبيان طبعا مذكرة تعريفية تحدد أهداف دراسة الـ "دلفي" وروحها، و كذلك الظروف العملية لسير التحقيق (الأجل المحدد للرد و ضمان إخفاء الهوية) ومن المهم بالنسبة لكل خبير أن يقيم مستوى كفاءته الذاتي.

و يقع إرسال استبيانات متتالية قصد الحدّ من تشتت الآراء ولكي تتضح الفكرة التوافقية الوسطى. وأثناء الدورة الثانية، فإنه يتعين على الخبراء اثر اطلاعهم على نتائج الدورة الأولى، أن يقدموا إجابة جديدة وخاصة أن يبرروها إذا ما شذت كثيرا عن الفريق. و في الدورة الثالثة يطلب من كل خبير أن يعلق على حجج الذين شذوا عن رأي الفريق. و في الدورة الرابعة يقدّم الخبير الإجابة النهائية: أي [تحديد] الفكرة التوافقية المتوسطة و [مدى] تشتت الآراء (الأمداء "بين - الربعية" [intervalles interquartiles]) الجدوى و الحدود.

إنّ إحدى ميزات منهج دلفي هي شبه اليقين من الحصول على توافق عقب الاستبيانات المتتالية و لو أنّ التقارب لا يعني دائما التماسك. و فضلا عن هذا فان المعلومة المجمعة أثناء البحث حول الأحداث و المناحي أو الانقطاعات التي تحدد التطور المستقبلي للمسالة المدروسة هي عامة ثرية و غزيرة. و أخيرا يمكن استعمال هذا المنهج في مجال التسيير والاقتصاد و التكنولوجيا بقدر استعمالها في مجال العلوم الاجتماعية.

وثمة عدة ضغوط تحد مدى هذا المنهج الذي يبدو طويلا و مكلفا و منفرا و حديسيا أكثر مما هو عقلي . ثم إنّ هذا الإجراء الثقيل (دورات بحث متعددة) هو كذلك محل نقاش لأن الخبراء الذين يحددون عن القاعدة هم فقط الذين يتعين عليهم تبرير موقفهم. إلا انه يمكن اعتبار رأي الذين شذوا أكثر فائدة، من منظور الغرض الاستشاري، من رأي المواطنين العاديين. و أخيرا فانه لا يقع اعتبار التفاعلات الممكنة بين الفرضيات المعتمدة بل

ربما وقع اجتنبها، مما أدى بواضعي منهج دلفي إلى تطوير طرائق احتمالية في الآثار المتقاطعة impacts croisés probabilités (انظر النقطة أدناه)

استخلاصات عملية،

إن منهج دلفي هو في الظاهر إجراء بسيط، و سهل التطبيق في إطار استشارة خبراء. غير انه يمكن لحالات الفشل أو خيبة الظن أن تؤدي بـ "المستعملين الهواة" إلى الإحباط. فهذا المنهج يمكن من الحصول على توافقات. فهو يتناسب إذن مع التطبيقات القرارية، إلا أنه يجدر تكييفه بحسب هدف الدراسة بالنسبة للاستشراق. و بخاصة فانه ليس ضروريا أن نحصل، بأي ثمن، على رأي توافقي متوسط ، بل يجدر أن نبرز مجموعات كثيرة من الأجوبة و ذلك عن طريق تحليل نقاط تقارب متعدّدة.

إن دلفي هي بلا شك التقنية التي كانت ، منذ حوالي أربعين سنة، موضوع اكبر عدد من الاستعمالات في كل العالم. ولكن جميعها لا تحترم الإجراء الذي وصفناه أعلاه. و البعض منها ليس له من دلفي سوى الاسم و هي ليست سوى استبيانات عن طريق البريد حول مسائل استشرافية.

و قد وقع تطوير مقاربات أخرى انطلاقا من هذا الإجراء الأصلي. و هكذا فان "الدلفي المصغر" يقترح استعمالا في "الزمن الحقيقي" للتمشي: فيكون الخبراء معا في نفس المكان و يناقشون كل سؤال قبل الإجابة عنه. و بصفة اعم فان استعمال صيغ تفاعل جديدة مع الخبراء، وخاصة الالكترونية منها، هي بصدد التطور مما يجعل الإجراء أكثر مرونة و سرعة.

معداد رايني.

معداد رايني هو منهج طريف لاستشارة الخبراء ابتكره في السبعينيات طبيب فرنسي يدعى فرانسوا رايني ليسائل الخبراء و يعالج إجاباتهم و في ذلك "الزمن الحقيقي" أو عن طريق البريد، و انطلاقا من تصويت يعتمد قياس الألوان "معداد رايني مقارنة جديدة للاتصال التفاعلي تستعمل سلما ترتيبيا و ملونا ترسم معطياته على خريطة. ويسر ذلك الكشف عن الآراء و التمثلات كما يبرز تطور الأفراد و المجموعات فيصبح إدراك مناطق الاتفاق و الشقاق بسيطا وسريعا [...] "(رايني 1989)

و ككلّ مناهج الخبراء فهو يرمي لتقليص الارتياح و لمقابلة وجهة نظر فريق بوجهة نظر فرق أخرى، وفي نفس الوقت الوعي بالتنوع الكبير نسبيا للآراء.

الصيغة الإجرائية.

إن المنطق المستعمل من قبل المعداد هو منهج ألوان أضواء المرور الثلاثة (الأخضر و الأصفر و الأحمر) يكملها الأخضر الفاتح و الأحمر الفاتح (لإظهار الفويرقات بين الآراء). و يستعمل الأبيض للتصويت الشكلي و الأسود للاحتفاظ بالصوت. يتعلق الأمر إذن بسلم ملون للقرار.

• المرحلة 1: تجميع آراء الخبراء

• من المناسب في المرحلة الأولى، أن نعرف بدقة الإشكالية المدروسة. وسيقع تناول هذه الإشكالية بعناية و تفكيكها إلى عناصر (أو وحدات) و ستكون هذه العناصر بمثابة الإثباتات التي توسع حقل النقاشات حول تطور الماضي و /أو حول رؤية المستقبل. فييدي كل خبير يدي رأيه بصفة فردية إزاء ذلك الإثبات باستعمال السلم الملون الموضوع على ذمته.

• المرحلة 2 : معالجة المعطيات

وهي تتمثل في معالجة الأجوبة الملونة في شكل قاعدة بيانات تعرض أفقيا الوحدات التي تعرف المشكل ، وعموديا الخبراء المشاركين في الدراسة. و تمثل الصورة الفسيفسائية بانوراما حقيقية للمعلومة النوعية وهي تظهر للعيان بصفة متزامنة موقف كل خبير من المشكل (انظر الصورة 17 أدناه)

• المرحلة 3 : مناقشة النتائج

و على أساس هذه الصورة الملونة ينطلق الحوار و /أو شرح التصويت: و تبقى الإجراءات مفتوحة و يمكن لكل خبير و في أي وقت أن يغير لونه و يبرر تغيير رأيه.

الجدوى و الحدود

إن هذا المنهج ناجع و بسيط و سريع. فهو يسمح للذين شذوا عن المجموعة بالتعبير (و يبرز آراءهم). هو إذن أداة تواصل ممتازة : فالتوافق ليس هو المطلوب وإنما هو بالأحرى التبادل و الحوار بين الأفراد.

ولكن معداد رايني يغير الاشتغال العادي للفريق، ومن هنا تكمن صعوبة إقناع أصحاب القرارات باستعماله : فيجوز للقائد أن يجد نفسه معزولا لان المنهج يجبر كل عناصر الفريق على تقديم رأيهم و على "إعلان موقفهم". فهو يتضارب إذن مع صيغ التفكير العادية المستعملة في المؤسسات. و إنما يقع تطبيقه خاصّة لتقييم منتديات التكوين ex-post حين لا يتعلق الأمر بالخيارات الاستراتيجية.

استخلاصات عملية

إن معداد رايني هو علامة مسجلة يقع توزيع منتوجاتها من قبل شركة E-motive تحت اسم Color Vote. وهو بعد أن كان توفر أوّلا في شكل يدوي (لوحة ممغنطة و رقائق مغناطيسية ملونة)، أصبح اليوم آليا، سهل الاستعمال على الانترنت أو على حاسوب بسيط مما يسمح هكذا بالمعالجة الحينية للصورة. ويمكن مثل هذا التصريف للأرضية الملونة من قراءة أفضل حسب مختلف المائلات [diagonales] (مائلة الوحدات لمعالجة الإشكالية و مائلة المشاركين، و المائلة المشتركة للتنشيط).

فهي أداة عملية تيسر التنشيط المباشر و لفترات قصيرة، لفرق التفكير الاستشاري سواء أكانت فرقا مصغرة أم فرقا أكبر (كالملتقيات و المنتديات)، وذلك عن طريق عمليات تصويت عن بعد. كما يمكن استعمال المعداد كتقنية تصويت تشكل مع تقنيات أخرى مثلما يبرزه استعمالها مقترنة بمنهج دلفي (ميرانوفيتش، شابوي، لوينو 1990، شابوي، مونتي 1998)

منهج للآثار المتقاطعة الاحتمالية : [سميك-بروب-إكسبار] Smic-Prob-Expert

ترمي مناهج الآثار المتقاطعة الاحتمالية لتحديد احتمالات بسيطة أو مشروطة لفرضيات و/أو أحداث، و كذلك لاحتمالات تركيبات هذه الأخيرة وذلك باعتبار التفاعلات بين الأحداث و/أو الفرضيات.

وإن هدف هذه المناهج ليس فقط أن تبرز لصاحب القرار السيناريوهات الأكثر احتمالا بل و كذلك فحص تركيبات فرضيات كانت ستقصى قبلها.

الصيغة الإجرائية

و تكون هذه المناهج عائلة تقنيات تسعى لتقييم التغيرات في احتمالات مجموعة أحداث اثر تحقيق احدها أو العديد منها.

سنتناول هنا احد هذه المناهج، Smic-Prob-Expert [système et Matrices d'Impacts Croisés]. و عمليا فلو اعتبرنا منظومة ذات عدد غير محدود [n] من الفرضيات فان منهج Smic-Prob-Expert يسمح، انطلاقا من المعلومات التي يوفرها الخبراء، بأن نختار من بين الـ 2n صور ممكنة (أي مجموعة فرضيات)، تلك التي يجب بصفة خاصة أن تدرس (و ذلك باعتماد احتمالات تحقيقها).

فمنهج Smic-Prob-Expert يهتم إذن بالإمساك بالمستقبلات الأكثر احتمالا والتي تستخدم كأساس لبناء السيناريوهات.

• المرحلة 1 : صياغة الفرضيات و اختيار الخبراء

ان بحثا يعتمد منهج Smic-Prob-Expert، ينطلق من قاعدة متكونة من خمس فرضيات أساسية أو ستة و من بعض الفرضيات التكميلية. غير انه ليس من السهل دراسة مستقبل نظام معقد بهذا الكم المحدود من الفرضيات. و هنا تكمن جدوى مناهج كالتحليل الهيكلي (انظر النقطة 2. 3 أعلاه) أو التفكير في استراتيجيا الفاعلين (انظر النقطة 2. 4 أعلاه) تسمح بمزيد ضبط المتغيرات-المفاتيح و بصياغة أفضل لفرضيات الانطلاق.

و يقع انجاز البحث عامة عن طريق البريد (وتبدو نسبة 25 إلى 30% من رجوع البريد مرضية تقريبا). و يستغرق البحث نحو الشهر و نصف الشهر. ويكون اختيار الخبراء المستجوبين حسب نفس معايير منهج دلفي (انظر أعلاه) و هم يطالبون بـ :

- تقدير الاحتمال البسيط لتحقيق فرضية بواسطة سلم يتراوح بين 1 (ضعيف الاحتمال جدا) و 5 (محتمل جدا)

- أن يقدروا في شكل احتمال مشروط، تحقيق فرضية بحسب تحقيق كل الفرضيات الأخرى أو عدمه.

و باعتبار كل الأسئلة التي سيطرحها الخبير على نفسه فإنه يتعين عليه أن يكشف مستوى التماسك الضمني لاستدلاليه.

• المرحلة 2: ترجيح السيناريوهات

تتمثل هذه المرحلة في تحليل المعطيات الخام :

- بتعديل آراء الخبراء بحيث نحصل على نتائج صافية متماسكة (أي مناسبة لبداهيات الاحتمالات الكلاسيكية)

- بتخصيص احتمال لكل واحدة من $2n$ التركيبات الممكنة للـ n فرضيات،

صورة 17: التطبيق Smic-Prob-Expert التي طورها ليسور [LIPSOR] تيسر

عمل ترجيح السيناريوهات من قبل خبراء

و يمكن بفضل معدل الاحتمالات الممنوحة لكل واحدة من هذه الصور من قبل مجموع الخبراء، أن يقع تحديد تراتب لهذه الصور و بالتالي للسيناريوهات الأكثر احتمالا.

و يجدر إذن أن نختار ضمن هذه السيناريوهات 3 أو 4 يكون من بينها على الأقل سيناريو مرجعي واحد (أي ذو احتمالية متوسطة عالية)، وسيناريوهات متعاكسة، يمكنها أن تكون ذات احتمالية ضعيفة، إلا أنه لا يجب إهمال أهميتها بالنسبة إلى المنظمة.

وتهم المرحلة اللاحقة كتابة السيناريوهات: أي التفسير من الحاضر إلى الصور النهائية و سلوكات الفاعلين. فهي ترجع إلى المنهج المسمى منهج السيناريوهات (انظر النقطة 2. 1 أعلاه)

وتيسيرا لترجيح السيناريوهات، طور ليسور [LIPSOR] ووضع على ذمة الجمهور أداة مهداة، هي تطبيق Smic-Prob-Expert [انظر الصورة 18، أعلاه] وكذلك :

<http://www.cnam.fr/lipsor>

الجدوى و الحدود:

إن المناهج المسماة مناهج "التفاعلات الاحتمالية" تمثل تطورا بالنسبة للدلفي بما أنها تمتاز باعتبار التفاعلات بين الأحداث. و على عكس الدلفي فان منهج Smic-Prob-

Expert يعتبر الترابط بين الأسئلة المطروحة و يضمن تماسك الأجوبة. و هو سهل التشغيل. كما أن في إجراءاته سرعة ما ونتائجه هي عامة سهلة التأويل.

و هو يمثل " واقيا " فكريا ممتازا، غالبا ما يمكن من إعادة النظر في بعض الأفكار المسبقة (انظر الإطار 3، أعلاه) و خاصة التحقق من أن السيناريوهات المدروسة تغطي جزءا معقولا من حقل الممكنات، أي أن يكون هناك، حسب الخبراء، من 6 إلى 7 احتمالات على 10 ، أن يطابق الواقع المستقبل احد هذه السيناريوهات.

غير انه يجب اليقظة و أن نجتنب، قدر الإمكان، التطبيق الآلي لهذا النوع من المناهج، وان لا ننسى أن الاحتمالات التي نتحصل عليها تبقى احتمالات ذاتية، لأنها مبنية على آراء و ليس على تواترات تمت ملاحظتها.

إن المعلومات التي يقع تجميعها خلال دراسة تعتمد Smic-Prob-Expert ذات كم هائل ذلك لأنه ثمة من تراتبات السيناريوهات بقدر عدد الخبراء المستجوبين. فثمة إذن مشكل في دمج أجوبة العديد من الخبراء. و يتمثل احد الحلول في تصنيف الخبراء حسب تقارب إجاباتهم أو في اعتبارهم بحسب مجموعات فاعلين. و فعلا فان تحليل إجابات مختلف فرق الخبراء يساهم في توضيح تدخلات البعض من مجموعات الفاعلين. و تمكن المعطيات الخام و الصافية الحاصلة (والمثلة غالبا في شكل رسم بياني نسيجي) من استنتاج بعض التوافقات، كما تمكن ، من خلال تحاليل الحساسيات، من إبراز مدارس فكرية و بالتالي من تعيين بعض فرق الخبراء أو الفاعلين.

استخلاصات عملية

لقد وقع ابتكار Smic-Prob-Expert من طرف ميشال غودي في CEA في بداية السبعينيات ثم طورته الـ Sema. و منذ ذلك الحين عرف هذا المنهج عددا هاما من التطبيقات سواء في فرنسا أو كذلك في الخارج. و قد تطورت عدة مناهج للتفاعلات الاحتمالية منذ أواسط الستينات في الولايات المتحدة كما في أوروبا.

و بفضل التطبيق التي نشرها ليبسور lipsor، فبالإمكان تنشيط دراسة تعتمد Smic-Prob-Expert في الزمن الحقيقي مع فريق خبراء (طيلة يوم كامل مثلا) غير أن هذا لا يقصي إمكانية استعمال أكثر تقليدية للمنهج أي باستعمال البريد .

2.6.: تقييم الخيارات و الاختيارات الاستراتيجية.

أشجار الوجاهة:

إن الهدف في نطاق المقاربة المندجة، هو غالبا ضبط مشاريع متماسكة، أي اختيارات استراتيجية تتماشى في نفس الوقت مع هوية المؤسسة و مع سيناريوهات المحيط الأكثر احتمالا.

وتتمثل غاية منهج شجر الوجاهة، و قد استعمل في الأصل خاصة في ميدان البحث التكنولوجي و العسكري، في المساعدة على انتقاء أعمال بسيطة وتخير إجراءات قصد الاستجابة لأهداف إجمالية.

الصيغة الإجرائية:

يتعلق الأمر بربط الصلة بين مستويات مترتبة مختلفة لمشكل ما، تتراوح بين العام (المستوى الأعلى) و الخاص (المستوى الأدنى). و يحتوي هذا المنهج على مرحلتين: بناء شجر الوجاهة ثم ترقيمه.

• المرحلة 1: بناء شجر الوجاهة

أثناء هذه المرحلة، يقع تمييز الغايات (المستويات العليا و تشمل السياسة و المهام و الأهداف) عن الوسائل (المستويات الدنيا و تشمل الوسائل و شبه الأنظمة والمجموعات الصغيرة للأعمال و الأعمال البسيطة). فالمستويات المختلفة تتلاءم إذن مع أهداف لنظام القرار متزايدة التفصيل أو مع الوسائل التي يتم تشغيلها (انظر الصورة 19 أدناه). فالشجرة تنحل عامة إلى 5 أو 7 مستويات.

ويجب، أن يخضع بناء هذه الشجرة، الذي يبدو بسيطا، لعدة متطلبات :

- لا يوجد ترابط بين عُقد [noeuds] المستوى الواحد (استقلال مكونات المستوى الواحد)

- ليس هناك صلة مباشرة بين عقد مستويين غير متتاليين

- يجب الموازنة في ملء المستويات من الأعلى نحو الأسفل قصد ترسيخ الصرح

المشيد: و ما نفقده عموميات يجب أن نعوضه تنوعا و العكس صحيح

إننا نقترح هنا منهجية بسيطة حيث يمثل العمل من المستوى (i) معيار تقييم للأعمال من المستوى (i-1). و يقع وضع قواعد (شبكات متعددة المعايير) لكل مستوى. و تكون عناصر m (الأعمال) من المستوى (i-2) على الخط الأفقي وعلى الأعمدة المعايير n من المستوى (i-1)، و بالنسبة إلى كل معيار، يقع تقييم مساهمة كل عنصر في الاستجابة لذلك المعيار.

الجدوى و الحدود.

إنّ هذا المنهج، و هو مساعد ممتاز على التفكير، ييسر اجتناب الإطناب (انعدام فقدان توازن الشجرة) و اكتشاف أفكار جديدة (توضيح مناطق الظل: الأهداف التي لا ترتبط بالوسائل و العكس بالعكس) و توضيح الخيارات المنجزة، وتحسين التماسك و أخيرا هيكلية الأهداف و الوسائل.

إن الاستعمال النوعي الجزئي (المرحلة 1) أي الذي يقتصر على إعداد الشجرة، هو يسير نسبيا و قد يظهر مجديا جدا و منتجا في بعض مراحل التفكير الاستشاري الاستراتيجي لمجموعة فاعلين.

غير أن منهج أشجار الوجاهة المطبق بكامله (المرحلة 2: ترقيم الرسوم والإدماج) قد يتضح انه دقيق و ثقيل التشغيل : عدم مطواعة التمثيل في شكل شجرة و قلة اعتباره للارتياح، الخ....

استخلاصات عملية:

وفي الممارسة ، فإنّ استعمال سبورة حائطية وجذاذات "بوست إيت" [post-it®] ييسر بناء ديناميكية و غير جامد لشجرة الوجاهة من قبل مجموعة أشخاص. و يستعمل هذا المنهج خاصة أثناء "ورشات الاستراتيجية" في مرحلة إطلاق التمشي لان بناء شجرة الوجاهة يوضح بالخصوص هذا المبدأ الأساسي: أن "الاستباق المناسب هو الذي يؤدي إلى الفعل"

و هذا المنهج جدير في الحملة بان يستعمل في عديد الحالات من اجل الصرامة التي يفرضها و الطابع البسيط و القابل للتملك الذي يتميز به قسمه النوعي.

مولتيبول [Multipol]

يسعى منهج Multipol ككل منهج متعدد المعايير إلى مقارنة أعمال مختلفة تتصل بمشكل أو تمثل حلولاً له طبقاً لمعايير أو سياسات متعددة.

فهدف Multipol هو إذن تقديم المساعدة على القرار و ذلك ببناء شبكة تحليل بسيطة و تطويرية تحتوي على مختلف الأعمال أو الحلول التي تتوفر للمقرر. الصيغة الإجرائية.

إن منهج Multipol (multicritère et politique) هو بالتأكيد المنهج الأبسط ضمن المناهج المتعددة المعايير لكنه ليس الأقل جدوى. فهو يركز على تقييم الأعمال بواسطة معدل موزون، مثلما يقع تقييم التلاميذ في القسم حسب مواد ذات ضواري.

و نجد في Multipol المراحل الكلاسيكية للمقارنة المتعددة المعايير و هي: إحصاء الأعمال الممكنة، وتحليل الاستبعادات و إعداد المعايير، و تقييم الأعمال وضبط السياسات و ترتيب الأعمال. وتتأتى طرافة Multipol من بساطته ومرونة استعماله، فكل عمل فيه يقع تقييمه بالنسبة إلى كل معيار بواسطة سلم ترقيم بسيط. و نحصل على هذا التقييم بواسطة الاستجابات و اجتماعات الخبراء، لان التوافق هو المطلوب.

و فضلاً عن ذلك فان إبداء الرأي حول الأعمال لا يقع على نحو واحد، إذ يجب اعتبار مختلف السياقات المرتبطة بهدف الدراسة. فالسياسة هي لعبة الوزن الذي نعطيه للمعايير، والذي يترجم احد هذه السياقات. و إنّ لعبات وزن المعايير هذه يمكنها هكذا أن تتناسب مع مختلف منظومات القيم التي لفاعلي القرار، و مع الخيارات الاستراتيجية غير الثابتة أو كذلك مع سيناريوهات متعددة و مع التقييمات التي تقحم عامل الزمن. و في الممارسة، يسند الخبراء لكل سياسة وزناً معيناً، يمتد على مجموع المعايير.

مستوي الملامح

صورة 19. مستوى ملامح ترتيبات الأعمال بحسب السياسات.

القراءة : تحصل العمل A1 على المجموع الأقصى في إطار السياسة "الأمن" ولكنه تحصل على العدد الأدنى فيما يخص السياسة "السوق"

و يمنح إجراء Multipol عن كل سياسة مجموعا متوسطا يسند للأعمال. و هكذا يقع حساب جدول ملامح الترتيبات المقارنة للأعمال بحسب السياسات. (انظر الصورة 20 أعلاه).

و يقع اعتبار الخطر المتعلق بالارتياب أو بفرضيات متنازعة، عن طريق مخطط لاستقرار ترتيبات الأعمال انطلاقا من المعدل و من الفارق - النموذجي بين المعدلات التي تحصلت عليها كل سياسة. و يمكن هكذا اختبار صلابة نتائج كل عمل، علما وأنه يمكن اعتبار عمل له معدل مرتفع مع فارق نموذجي قوي، غير مأمون.

و لتيسير التحليل المتعدد المعايير بهذا المنهج فقد طور lipsor و وضع تحت تصرف الجميع أداة مخصصة و هي التطبيقة Multipol (انظر الصورة 21 أدناه)، وكذلك : <http://www.cnam.fr/lipsor>

الجدوى والحدود

Multipol هو منهج بسيط و قابل للتملك. و هو يأخذ في الاعتبار الارتياح ويمكن من اختبار صلابة النتائج أمام سياسات مختلفة. و هو بالإضافة إلى ذلك تطوري بفضل بساطته. و هو ييسر فعلا إقحام معايير جديدة و توازنات أو أعمال جديدة لإثراء التحليل، و ذلك لا فقط إثناء الدراسة بل و بعدها أيضا. و أخيرا فإن بساطة معيار الإدماج (المعدل الموزون) ترفع كل شكل من أشكال عدم قابلية المقارنة بين الأعمال. غير انه إذا كان الهدف إعداد مخطط انطلاقا من عدة أعمال، فإن بعض المصاعب قد تبرز لتأخذ في الاعتبار ما بين الأعمال المحتفظ بها من تضافر أو عدم انسجام أو ازدواج في الاستعمال.

و يهم هذا العائق كل المناهج المتعددة المعايير، مما يجعل تدقيق التحليل هنا وهناك ضروريا.

الصورة 20، التطبيقة Multipol التي طورها ليسور LIPSOR، تيسر عمل تحليل الأعمال حسب معايير متعددة.

استخلاصات عملية

لقد حثت ضرورة اعتبار وجود المعايير المتعددة في مشاكل اخذ القرار على تطوير عديد المناهج المعقدة نوعا ما، انطلاقا من درج شاسع جدا من المفاهيم والإجراءات

(المجموعات الغامضة، الوظيفة، الجدوى، مجموع المكونات . . .) ويمثل Multipol
إجابة بسيطة و سهلة الإجراء تجتنب عقبة الإفراط في الصورية وتيسر تنظيم المساعدة على
اخذ القرار و هيكلتها.